

Anexo 6 Ejemplo Aplicado metodología para la Administración del Riesgo v3

**Departamento Administrativo de la Función
Pública**

**Dirección de Control Interno y Racionalización de
Trámites**

Bogotá, D.C., diciembre de 2014



Paso 1: Política de Administración del Riesgo

Ejemplo para estructurar la política de riesgos:

“ALCALDÍA MUNICIPAL XXX”

Teniendo en cuenta que el Decreto 1537 de 2001 en su artículo 4 establece que la Administración del riesgo es parte integral del fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en las entidades públicas y determina que las autoridades correspondientes deberán establecer y aplicar políticas para su gestión, la “Alcaldía Municipal XXX” a continuación establece los lineamientos para la gestión del riesgo aplicable en todos los niveles de la entidad.

Dicha política se asienta sobre las siguientes bases:

1. Objetivo:

Establecer el marco general de actuación para la gestión de los riesgos a los que puede enfrentarse la “Alcaldía XX” en el marco de sus actuaciones, garantizando de forma razonable que se alcanzarán los objetivos institucionales y por ende será posible cumplir con su misión y visión.

2. Alcance:

Los lineamientos acá presentados serán de aplicación obligatoria para todos los procesos y dependencias de la “Alcaldía XX”, así mismo se deberán extender para los proyectos especiales que desarrolle la entidad.

3. Términos y Definiciones:

Administración del Riesgo: Un proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación¹.

Consecuencia: Resultado de un evento².

Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo³.

Identificación del Riesgo: Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo⁴.

Líder o Responsable del proceso: Persona con la responsabilidad y autoridad para gestionar un riesgo.

Probabilidad: Oportunidad de que algo suceda⁵.

Riesgo: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

Nota: El riesgo en su tendencia más común es valorado como una amenaza, en este sentido, los

¹ INTOSAI: GUÍA PARA LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PÚBLICO <http://www.intosai.org>

² Ibid. p. 22

³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN -ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000. 2011. p. 20

⁴ Ibid. p. 21

⁵ Ibid. p. 22

esfuerzos institucionales se dirigen a reducirlo, evitarlo, transferirlo o mitigarlo; sin embargo, el riesgo puede ser analizado como una oportunidad, lo cual implica que su gestión sea dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.

Riesgo Inherente: Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo Residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

Riesgo de Corrupción: La posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular⁶.

(...) NOTA 1: Se deberán incluir todos los términos esenciales para la comprensión de los lineamientos para la gestión del riesgo y otros que por las características o complejidad de la entidad deban ser incluidos.

4. Estructura para la gestión del Riesgo:

La estructura para el análisis de contexto, la identificación y valoración del riesgo que deberá ser aplicada por los procesos está determinada por la metodología para la Administración del Riesgo emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

A partir de dichos lineamientos, específicamente para el análisis de probabilidad e impacto de los riesgos, se establecen las siguientes tablas generales: (...)

(...) NOTA 2: En este punto será necesario revisar y adaptar, las tablas ilustrativas sobre el

⁶ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA/DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN/DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano. Bogotá. 2012. p.9

análisis de contexto, así como las tablas de probabilidad e impacto incluidas en los contenidos de la guía, de acuerdo con las necesidades de la entidad, su entorno y complejidad, con el fin de que todos los procesos cuenten con información básica y estratégica para el levantamiento de los mapas de riesgos.

(...) **NOTA 3:** Así mismo será preciso que se incluyan aspectos como:

- ✓ Incluir la periodicidad para el monitoreo y revisión de los riesgos.
- ✓ Incluir los niveles de riesgo aceptado para la entidad y su forma de manejo.
- ✓ Otros aspectos que la entidad considere necesarios, con el fin de generar orientaciones claras y precisas para todos los funcionarios, de modo tal que la gestión del riesgo sea efectiva y esté articulada con la estrategia de la entidad.

Paso 2 Identificación del Riesgo

Ejemplo Establecimiento del Contexto

Haciendo uso de una de las técnicas relacionadas en el Anexo 2 (Herramientas y Técnicas para el Establecimiento de Contexto y la Valoración del Riesgo), a continuación se realiza el análisis correspondiente al proceso de Gestión Administrativa, cuya información básica es la siguiente:

Cuadro 1 Información Básica Proceso Gestión Administrativa*

PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO DEL PROCESO:	Administrar los bienes y servicios para el cumplimiento de la misión institucional, mantener y conservar la infraestructura necesaria para lograr una mejor prestación del servicio, de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.
ALCANCE DEL PROCESO:	El proceso inicia con la consolidación y priorización de las necesidades de bienes y servicios de los procesos institucionales para cada vigencia fiscal y culmina con la adquisición y entrega de dichos bienes (se incluye el seguimiento a los indicadores del proceso).
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS:	Plan Anual de Adquisiciones Plan de contratación y mantenimiento Procedimiento Contratación Caja Menor (etapas apertura, funcionamiento, reembolso y legalización).

* El proceso de Gestión Administrativa será utilizado como referente básico para el desarrollo del ejemplo, el cual recoge cada uno de los pasos de la metodología explicados a los contenidos de la guía.

Mediante la técnica lluvia de ideas o tormenta de ideas (Ver Anexo 2 Herramientas y Técnicas para el Establecimiento de Contexto y la Valoración del Riesgo), se trabajó con los funcionarios que participan en el proceso de gestión administrativa un cuadro donde analizaron, de acuerdo a los lineamientos de la política de riesgos de la entidad y haciendo uso de su experiencia, los factores internos, externos y aquellos relacionados con la interacción con otros procesos de la entidad, con el fin de realizar el análisis de contexto, basados en el objetivo, alcance y procedimientos asociados al mismo. El resultado del análisis se muestra a continuación:

Ejemplo **Establecimiento del Contexto Proceso Gestión Administrativa**

CONTEXTO EXTERNO	Cambios normativos frecuentes en los temas relacionados con el proceso.
	Relación con otras entidades, proveedores o contratistas, que afectan el tiempo de respuesta o de gestión de las solicitudes de los procesos de la entidad.
CONTEXTO INTERNO	Desconocimiento por parte de los funcionarios de la normatividad aplicada al proceso.
	Demoras en la entrega de los estudios previos por parte de los procesos.
	Estudios previos con deficiencias en su contenido.
	Los funcionarios no siguen de forma estricta los procedimientos asociados al proceso.
CONTEXTO DEL PROCESO	Interacción con los procesos misionales de la entidad, que pueden afectar el tiempo para la planeación de la vigencia.
	Interacción con los procesos de apoyo que pueden generar retrasos en los reembolsos de caja de menor.
	Deficiente identificación y descripción de las necesidades de bienes y servicios por parte de los procesos tanto misionales como de apoyo.

Fuente: Elaboración Equipo DAFP.

2.2 Ejemplo Establecimiento de las Causas

Continuando con la técnica lluvia de ideas formal o estructurada, donde se estableció el contexto para el proceso de Gestión Administrativa, con las orientaciones del facilitador se llegó a la siguiente lista de **causas** de los posibles riesgos asociados al proceso así:

- Normograma desactualizado que incide en el desconocimiento por parte de los funcionarios de la normatividad relacionada con el desarrollo del proceso.
- Deficiente identificación y descripción de las necesidades de bienes y servicios por parte de los procesos tanto misionales como de apoyo.
- Estudios previos con deficiencias en su contenido o entregados de forma extemporánea por parte de los procesos con necesidades de bienes y servicios.
- Falta de aplicación de los controles establecidos para los procedimientos asociados al proceso por parte de los funcionarios.
- Ausencia de oferentes, proponentes o interesados.

A partir de este levantamiento de causas se procederá a identificar el riesgo, el cual estará asociado a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos del proceso, es necesario referirse a sus características o las formas en que se observa o manifiesta. En este caso es posible hacer una corta descripción del riesgo dentro de la identificación, o bien abrir una columna adicional donde se realice dicha descripción, cada entidad determinará si lo incorpora o no, de acuerdo a sus necesidades de ampliación o comprensión del riesgo.

Preguntas claves para la identificación del riesgo.

¿Qué puede suceder?

¿Cómo puede suceder?

¿Cuándo puede suceder?


¿Qué consecuencias tendría su materialización?

Es importante observar que en el proceso de identificación del riesgo es

posible establecer más de una causa como factor del riesgo a identificar.

Ejemplo Identificación del Riesgo Proceso Gestión Administrativa

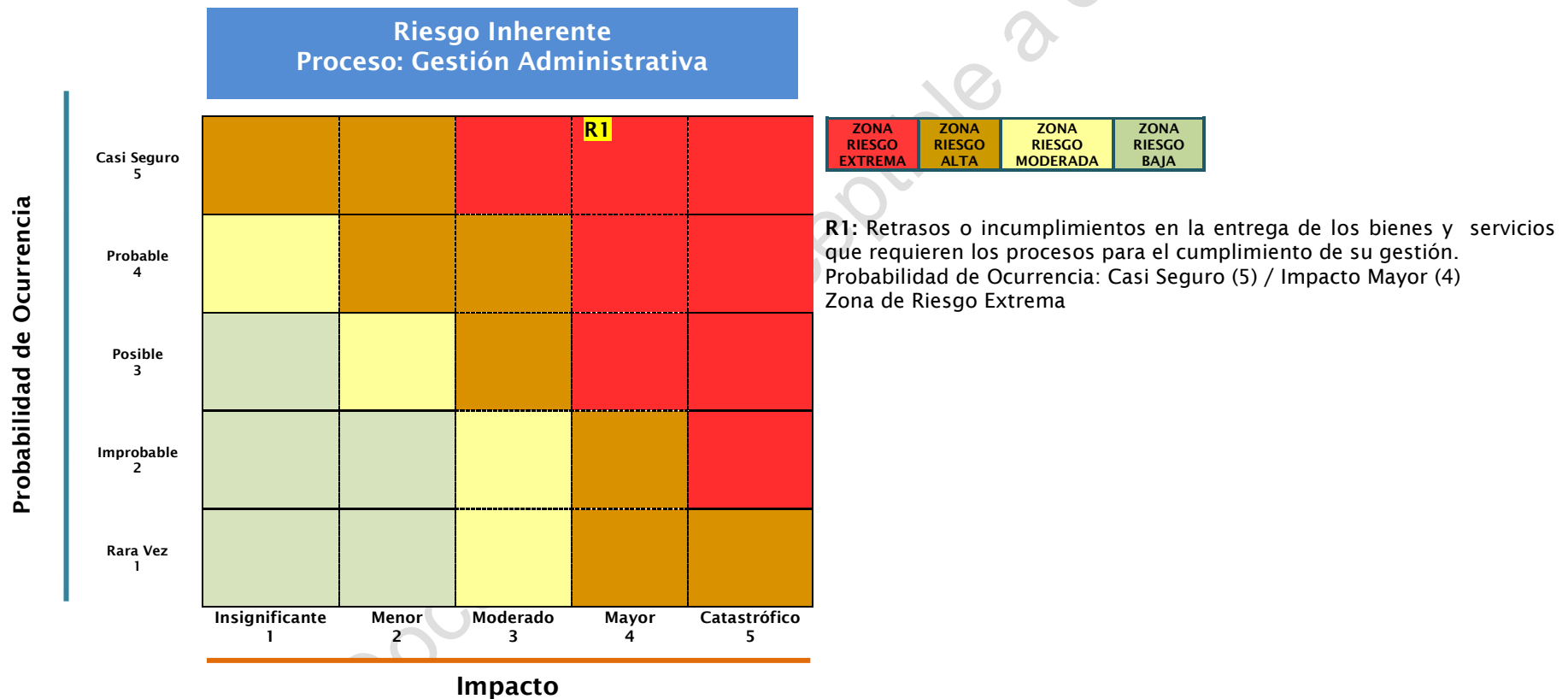
PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
OBJETIVO: Determinar, administrar y proporcionar durante cada vigencia fiscal los bienes y servicios para el cumplimiento de la misión institucional (...)		
CAUSAS	RIESGO	CONSECUENCIAS O IMPACTOS (Asociados a la Tabla Ilustrativa 1 de impactos o consecuencias determinada en la política de Riesgos)
<ul style="list-style-type: none">- Deficiente identificación y descripción de las necesidades de bienes y servicios por parte de los procesos tanto misionales como de apoyo.- Inoportunidad en la entrega de los estudios previos a la contratación y deficiencias en su contenido.	Incumplimientos en la entrega de los bienes y servicios que requieren los procesos para el cumplimiento de su gestión.	<ul style="list-style-type: none">- Incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos por parte de los procesos misionales.- Baja ejecución presupuestal.
<ul style="list-style-type: none">- Normograma desactualizado que incide en el desconocimiento por parte de los funcionarios de la normatividad relacionada con el desarrollo del proceso.- Falta de aplicación de los controles establecidos para los procedimientos asociados al proceso por parte de los funcionarios.	Incumplimiento de las disposiciones legales, políticas de operación y procedimientos, establecidos para cada una de las etapas de la gestión contractual por parte de los funcionarios responsables de la adquisición de los bienes y servicios requeridos.	Investigaciones. Sanciones disciplinarias y fiscales. Posibles hechos de corrupción

 Las consecuencias determinadas en este paso se asociarán a la Tabla de impactos o consecuencias determinado en la política de riesgos.

Paso 3: Valoración del Riesgo

Ejemplo Análisis del Riesgo

Este primer análisis del riesgo se denomina *Riesgo Inherente*⁷, para su determinación el equipo realiza el análisis de probabilidad y de impacto con las tablas respectivas determinando lo siguiente para el Riesgo 1:



⁷ Aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto. (Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación Pricewaterhouse Coopers, Colombia. 2005. Página 39)

Cuadro 4 Ejemplo Análisis y Evaluación de los Controles

De acuerdo con el ejercicio desarrollado sobre el proceso Gestión Administrativa, uno de los riesgos identificados fue:

R1: Retrasos o incumplimientos en la entrega de los bienes y servicios que requieren los procesos para el cumplimiento de su gestión.

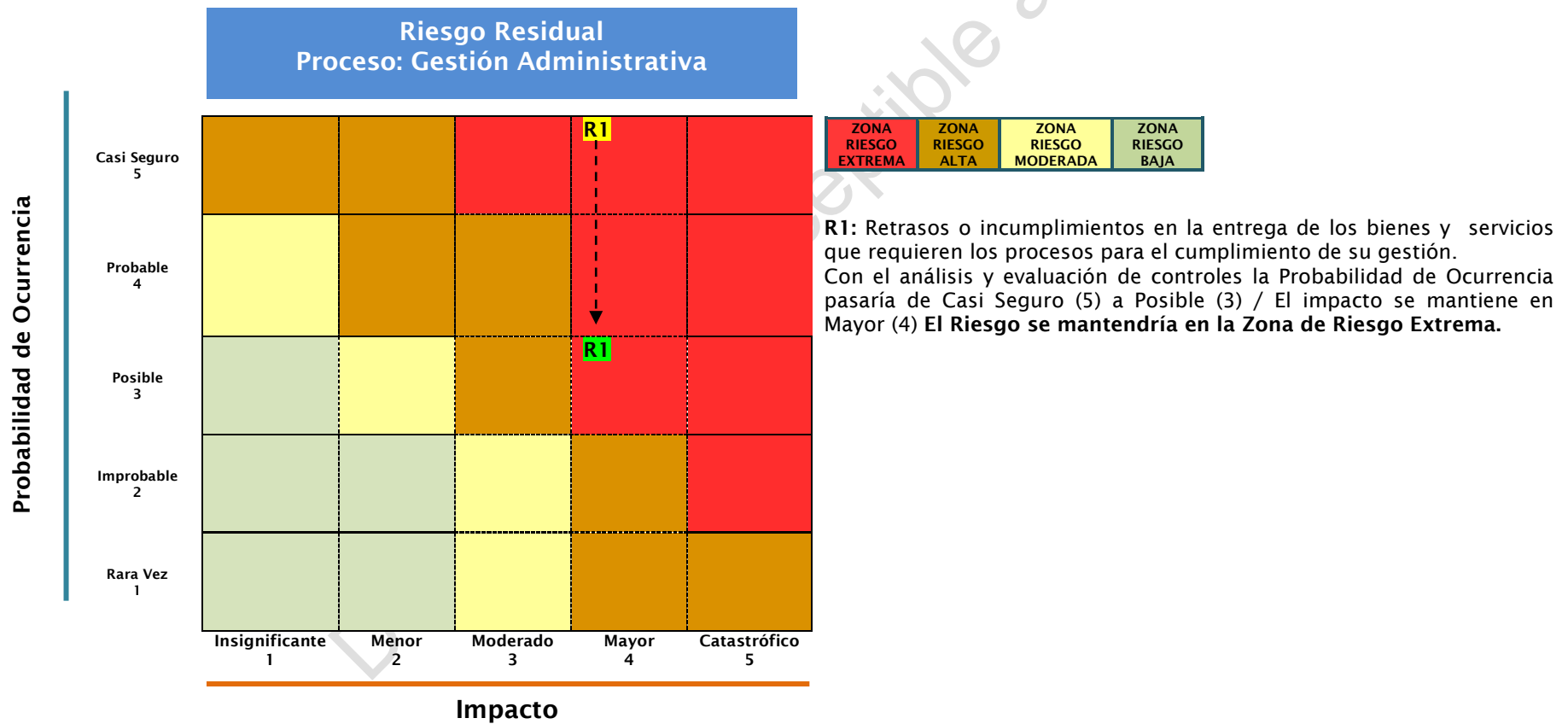
DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
R1: Elaboración del plan anual de compras por proceso y consolidado, acorde con el anteproyecto de presupuesto para la vigencia frente a los recursos presupuestales asignados bajo la revisión del comité de contratación.	¿El control previene la materialización del riesgo (afecta probabilidad) o permite enfrentar la situación en caso de materialización (afecta impacto)?	N/A	Se trata de un control preventivo.
	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	Se maneja a través de la "Guía Anteproyecto de Presupuesto y Marco de Gasto".
	¿Está (n) definido (s) el (los) responsable (s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	Líder de Gestión Administrativa
	¿El control es automático? (Sistemas o Software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros).	N/A	
	¿El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, manuales o guías, controles de seguridad con personal especializado, entre otros)	10	El control se ejerce a través de las reuniones del comité de contratación donde participan los líderes de cada proceso y el líder de Gestión Administrativa.
	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	El comité de contratación se reúne mínimo dos (2) veces al mes, si existen temas prioritarios se realiza la programación correspondiente.
	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	Actas de Comité de Contratación, plan de compras anual y consolidado.
	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	
	TOTAL		85

Determinación de Riesgo Residual

Una vez analizados los controles para el riesgo identificado y determinado el número de niveles a mover en la matriz de evaluación del riesgo, se procederá a establecer el Riesgo Residual.

Ejemplo Riesgo Residual y mapa de riesgos (forma gráfica)

De acuerdo con el ejercicio desarrollado sobre el proceso Gestión Administrativa, donde el análisis y evaluación del control establecido permitió mover dos (2) niveles en probabilidad, el riesgo residual quedaría así:



Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debería tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo⁸.

Este análisis debe garantizar que se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios o ciudadanos, de modo tal que los riesgos identificados, permitan encontrar puntos críticos para la mejora en la prestación de los servicios.

Es preciso promover la participación de los funcionarios con mayor experticia, con el fin de que aporten su conocimiento en la identificación, análisis y valoración del riesgo.

Los mapas de riesgos consolidados por proceso y el institucional deberán darse a conocer a todos los funcionarios y garantizar que los mecanismos para su seguimiento y actualización son los adecuados, de modo tal que se facilite la evaluación por parte de la Oficina de Control Interno y de los entes de control respectivos.

⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN -ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000. 2011. p. 132