

# Administración del Riesgo

Cartilla Guía



**Departamento Administrativo  
de la Función Pública**

**Diciembre de 2001.**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

**Mauricio Zuluaga Ruiz**  
DIRECTOR

**María Patricia Baraya Díaz**  
SUBDIRECTORA GENERAL

**Luz Amparo González Agudelo**  
DIRECTOR DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Hernando Henao Moreno**  
DIRECTOR DE POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

**Wilson Alberto Ordóñez Romero**  
DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**María del Consuelo Arias Prieto**  
DIRECTORA DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ESTATAL  
Y RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

**Claudia Patricia Hernández León**  
JEFE OFICINA JURÍDICA

**Freddy Alberto Suárez Castañeda**  
JEFE OFICINA DE PLANEACIÓN

**Gabriel Hernán Rojo Fernández**  
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

**Jorge Arango Arredondo**  
JEFE OFICINA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Bogotá, D.C., Diciembre 2001

ELABORACIÓN DE TEXTOS:

**MARIE ANNE SALNAVE SANIN  
SOL BEATRIZ ARANGO RAMIREZ  
NOELIA RODRIGUEZ CUARTAS  
MARIA CLARA RINCON  
MARIA CLAUDIA LUNA  
RAUL CASTRO ANTE**

ASESORIA TÉCNICA  
**CLARA LOPEZ AREVALO**

## Nota de entrada

Como parte de una serie de publicaciones el presente texto, preparado por funcionarios del Departamento Administrativo de la Función Pública, ha sido cedido por esa institución para ser utilizado como material de apoyo a las actividades del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, PSNCM.

Para enriquecer el debate académico sobre aspectos polémicos de la Administración Pública, la serie de publicaciones contiene no pocas veces la opinión de sus autores. Con todo, el contenido de los documentos los compromete sólo a ellos y no representan posición alguna del Proyecto.

Se hace la edición en hipertexto para facilitar su consulta y mejorar la utilidad a las administraciones municipales. Con la versión en hipertexto, el PSNCM asume el desafío de adaptarse a las tecnologías modernas y acercarlas a los servidores públicos municipales, quienes, dicho sea de paso, son los principales destinatarios de esta serie de publicaciones.

La misión del Proyecto está descrita en su nombre: construir un sistema de capacitación municipal. La labor de capacitación demanda apoyos didácticos y pedagógicos. Justo a ello quiere obedecer la serie de publicaciones del Proyecto. Por tanto sus pretensiones no son las de un “tratado” sino mas bien las de una guía, un manual o una cartilla.

El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal es adelantado por el Gobierno Colombiano con el apoyo de la Cooperación Técnica de la Unión Europea. Sus operadores son la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP- y la Federación Colombiana de Municipios -FCM- en coordinación y concurrencia con entidades de los ordenes nacional, departamental y municipal.

**ROBERTO PRIETO LADINO**  
Codirector Nacional

**THEODOR WERNERUS**  
Codirector Europeo

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
I. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO .....	9
A. GENERALES .....	9
B. ESPECÍFICOS.....	9
II. MARCO LEGAL .....	10
III. MARCO CONCEPTUAL .....	11
IV. METODOLOGÍA .....	14
A. DIRECTRICES GENERALES.....	14
B. VALORACIÓN DEL RIESGO.....	15
1. Identificación del riesgo .....	15
2. Análisis del riesgo .....	16
3. Determinación del nivel del riesgo .....	19
C. MANEJO DEL RIESGO .....	20
D. PLAN DE MANEJO DEL RIESGO .....	21
E. ELABORACIÓN DE MAPAS DE RIESGO .....	22
F. MONITOREO .....	23
G. AUTOEVALUACION .....	24
V. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	25
ANEXOS .....	27
BIBLIOGRAFÍA .....	36

## **PRESENTACION**

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública es muy grato presentar una metodología sobre la administración del riesgo, acorde con el accionar de la administración pública y basada en los lineamientos internacionales que sobre el tema se aplican en la actualidad.

Es nuestro interés, al igual que con todas las propuestas metodológicas, generar mecanismos que fortalezcan la cultura de la prevención de riesgos en el desarrollo de la gestión institucional y la consecución de los objetivos propuestos.

Acorde con los principios constitucionales y las políticas de modernización del Estado, la metodología para la administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

Nuestra intención es la de propender porque la administración del riesgo sea incorporada al interior de la entidades como una política de gestión por parte de la alta dirección y cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos; para ello el Departamento con el apoyo del Consejo Asesor en Materia de Control Interno, han diseñado esta metodología que esperamos facilite a las entidades públicas establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente están expuestas y poder de esta manera fortalecer el sistema de control interno.

**MAURICIO ZULUAGA RUIZ**  
Director

## INTRODUCCION

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera mas eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos entre otros.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vinculo con todo el que hacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no incluya la palabra riesgo, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló - al igual que la mayoría de las especies animales - maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas<sup>1</sup>.

Actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada **“Administración de riesgos” o Gerencia de riesgos** que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

En este contexto, las entidades de la administración pública no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar como manejarlos partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no solo son de carácter económico y están directamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales, sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice. Para efectos de esta guía, se va a considerar el **riesgo como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y**

---

<sup>1</sup> ESTUPIÑANGAITAN, Rodrigo, La gerencia de riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el “COSO”

**le impidan el logro de sus objetivos**, por lo que se entrega a la administración pública como una herramienta que le permita a las instituciones hacer un manejo adecuado de los riesgos desde la planeación y contribuir así al logro de los objetivos.

**La Cartilla Guía Administración del riesgo**, es el resultado de la labor realizada por la Dirección de Políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública, los miembros del grupo de trabajo del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno y el Comité Interinstitucional de Control Interno. Para su elaboración se tomó entre otros, elementos de la metodología de la **Cartilla Guía Mapas de Riesgos de Corrupción**, elaborada por el Departamento con el apoyo del Banco Mundial.

Tiene por objeto fortalecer aspectos relevantes de la Función de la Administración Pública, enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, el artículo 3 de la Ley 489 de 1998 y el Decreto 1537 de 2001; además de dar cumplimiento a los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones, recordando que una de las finalidades sociales del Estado es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, acorde con los enunciados contenidos en el artículo 366 de la Carta Magna y el artículo 4 de la Ley 489 de 1998.

Pretende que el usuario de la guía pueda identificar, analizar y manejar permanentemente el riesgo, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales, la supervivencia de la entidad y fortaleciendo continuamente la credibilidad de la misma ante el ciudadano.

Al ser la administración del riesgo una **política de la administración pública**, las entidades cuentan con la asesoría sobre el tema en la Dirección de Políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública, el Grupo del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno o el Comité Interinstitucional de Control Interno.

## **1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO**

### **1.1 GENERALES**

Garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de las entidades de la administración pública a través de la prevención y administración de los riesgos.

### **1.2 ESPECIFICOS**

- I. Brindar una herramienta que facilite a las entidades una adecuada administración del riesgo.
- II. Generar una visión general acerca de la administración y evaluación de riesgos, así como del papel de la alta y media gerencia en coordinación con la Oficina de Control Interno, con relación a los mismos.
- III. Proteger los recursos del Estado.
- IV. Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración del riesgo.
- V. Hacer participes a todos los funcionarios en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir los riesgos.
- VI. Propender porque cada entidad interactúe con otras, para fortalecer su desarrollo.
- VII. Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.

## 2. MARCO LEGAL

- **Ley 87 de 1993** por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, artículo 2 literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.
- **Ley 489 de 1998. ESTATUTO BÁSICO** de Organización y funcionamiento de la administración pública.
- **Decreto 2145 de 1999** por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000.
- **Directiva presidencial 09 de 1999**, lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
- **Decreto 1537 de 2001**, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. Cuarto párrafo. Son objetivos del sistema de control interno (...) definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones... Artículo 3. El rol que deben desempeñar las oficinas de control internos (...) se enmarcan en cinco tópicos (...) valoración de riesgos. Artículo 4. Administración de riesgos. Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades publicas (...).

### 3 MARCO CONCEPTUAL

El Estado como máxima expresión institucional de las necesidades sociales, tiene como propósito satisfacer el interés general; la función pública es ese quehacer estatal que pretende resolver los asuntos que pertenecen a la esfera de lo público, esto es a aquellas relaciones entre el Estado, la sociedad.

La relación entre el estado y la sociedad está definida por la administración pública y representada en las políticas públicas como la expresión o materialización de un modelo de Estado en particular, que refleja la forma como éste ejerce el poder.

La administración pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores internos y externos que puedan impedir en un momento determinado cumplir con los objetivos institucionales.

Es en este sentido como se ha ido introduciendo el concepto de administración del riesgo en las entidades, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento determinado poner en peligro su existencia; desde la perspectiva del control, el modelo **COSO** interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados<sup>2</sup>.

En una organización pública es posible identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias, estilos de dirección, dentro de

---

PORTAL, Juan Manuel, Autoevaluación del control, III Encuentro nacional de control interno, noviembre de 1997

los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión, la consecución de objetivos, la obtención de resultados adecuados y la satisfacción del interés general como objetivo último de la administración pública.

### **Pero cuáles son los riesgos a los que está expuesta una entidad pública?**

Toda entidad pública está expuesta a riesgos que están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno y que atentan contra la naturaleza misma de la entidad; igualmente hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos.

Entre los factores externos encontramos: la normatividad en la medida que se hace parte de un Estado social de derecho; a vía de ejemplo se pueden mencionar cambios constitucionales como el de 1991; jurisprudenciales como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto sus objetivos. También pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales que contribuyen a minimizar la capacidad de gestión de las entidades públicas, lo cual sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión, obliga a considerar en todo momento el **riesgo** en que incurre la entidad de no poder cumplir con su objeto social.

Entre los factores internos encontramos: el manejo de los recursos, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

Por lo anterior, se hace necesario además de la identificación de los riesgos en las entidades, su análisis, valoración e implementación de un plan de manejo del riesgo al cual se le haga una evaluación o monitoreo permanentes.

En este sentido, es importante señalar el papel de la Oficina de Control Interno dentro este proceso, el cual es de dos clases, directo e indirecto:

**Rol directo:** Incluir dentro de los hallazgos de los informes de evaluación del Sistema de Control Interno realizados conforme a la ley 87 de 1993, Mapas de Riesgos con enfoque sistémico sobre el área evaluada, especificando el riesgo, las causas y los efectos; para con base en ellos realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas y realizar seguimiento a la evolución de dichos riesgos con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas.

**Rol indirecto:** velar porque al interior de la entidad se implementen políticas de administración del riesgo, se conformen grupos que lideren dicho proceso y propendan por que se implementen mecanismos reales para la administración del riesgo.

Igualmente el Decreto 1537 de 2001 en su artículo 4: “ Administración de riesgos” especifica que la identificación y el análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de control interno o quien haga sus veces con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y dichas oficinas.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> DECRETO 1537 DE 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993

## 4. METODOLOGIA

Las entidades de la administración pública tienen unos objetivos institucionales que deben desarrollar a través de diferentes planes, programas y proyectos; el cumplimiento de dichos objetivos se puede ver afectado por la presencia de **riesgos**, es decir por la probabilidad de ocurrencia de hechos o actos producto de factores tanto internos como externos que pueden entorpecer el normal desarrollo de las funciones. Por lo anterior se hace necesario contar con una herramienta para administrar dichos riesgos dentro de la organización.

La administración del riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en de este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la Implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

En el anexo II se adjunta un cuestionario que le va a facilitar a las entidades establecer como se encuentran respecto a la administración del riesgo.

### 4.1 DIRECTRICES GENERALES

- **Compromiso de la alta y media dirección:** Para el éxito en la Implementación de una adecuada administración del riesgo, es indispensable el compromiso de la alta gerencia como encargada, en primera instancia, de definir las políticas y en segunda instancia de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo. Para lograrlo es necesario que exista claridad sobre las políticas definidas al interior de la entidad y la concientización sobre la importancia del tema para el logro de los objetivos; así mismo es importante la definición de canales directos de comunicación y brindar apoyo a las diferentes dependencias.
- **Conformación de un equipo de trabajo:** Es importante conformar un equipo encargado de liderar el proceso de administración del riesgo dentro de la entidad, con personas de diferentes áreas donde exista

un responsable de servir de canal directo de comunicación entre el grupo y la alta y media dirección. Es necesario que las personas seleccionadas conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos para que sirvan de facilitadores al momento valorar, manejar y monitorear los riesgos.

- **Capacitación en la metodología:** Definido el equipo o equipos de trabajo, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología de la administración del riesgo, para lo cual se podrá contar con el apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública.

## 4.2 VALORACION DEL RIESGO

La valoración del riesgo consta de tres etapas: la identificación, el análisis y la determinación del nivel del riesgo. Estas etapas son de singular interés para desarrollar con éxito la administración del riesgo e implementar una política al respecto en la entidad; para cada una de ellas se sugiere tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles y contar con la participación de las personas que ejecutan los procesos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados. Para adelantarlas pueden utilizarse diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, literatura publicada sobre el tema, opiniones de especialistas y expertos.

Así mismo, es factible aplicar varias herramientas y técnicas para identificar riesgos, como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de análisis tales como árboles de error, de eventos y diagramas de flujo, análisis de escenarios, revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros. La técnica utilizada dependerá de las necesidades y naturaleza de la entidad.

### 4.2.1 Identificación del riesgo

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas **qué, como**

**y porqué se pueden originar hechos** que influyen en la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos, los cuales como se ha mencionando a través de la Guía pueden ser externos e internos y pueden llegar a afectar la organización en cualquier momento; entre los **factores externos** deben considerarse además de los que pueden afectar directamente a la entidad; factores económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros. Entre los **factores internos** se encuentran, la naturaleza de las actividades de la entidad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Una manera de realizar la identificación del riesgo es a través de la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS

**Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

**Descripción:** se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

**Posibles consecuencias:** corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

#### 4.2.2 Análisis del riesgo

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en

la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas o una combinación de las dos.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

**Probabilidad:** la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

**Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

**Análisis cualitativo:** se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.

Escala de medida cualitativa de **PROBABILIDAD:** se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

**ALTA:** es muy factible que el hecho se presente.

**MEDIA:** es factible que el hecho se presente.

**BAJA:** es muy poco factible que el hecho se presente.

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de **IMPACTO**, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo:

**ALTO:** Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad

**MEDIO:** Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad

**BAJO:** Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad

Con base en los ejemplos anteriormente expuestos, los equipos de trabajo en coordinación con los encargados de adelantar los procesos pueden construir sus propias escalas de acuerdo a la naturaleza de la entidad y a las características de los procesos y procedimientos, de forma que estas escalas se ajusten al análisis de los riesgos identificados.

**Análisis cuantitativo:** este análisis contempla valores numéricos; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto es expresada y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo. Ejemplo de expresiones cuantitativas del riesgo:

**Riesgo de pérdida financiera:** Las pérdidas financieras multiplicadas por la frecuencia anual de las pérdidas dado el valor esperado en pesos por año.

**Riesgo por accidentes de trabajo:** El riesgo de accidentes de trabajo en una actividad puede ser calculado como:

$$\frac{\text{Número de accidentes de trabajo al año realizando la actividad}}{\text{No. de los empleados que realizan la actividad}}$$

Al igual que para determinar las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas debe contar con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo encargado de liderar la administración del riesgo.

### Priorización de los riesgos

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuales requieren de un tratamiento inmediato.

ALTA	A	B
BAJA	C	D
	BAJO	ALTO

IMPACTO

Cuando se ubican los riesgos en la matriz se define cuales de ellos requieren acciones inmediatas, que en este caso son los del cuadrante **B**, es decir los de **alto impacto y alta probabilidad**; cuales no requieren acciones inmediatas (pero desde luego requieren que se formulen) los ubicados en el cuadrante **C bajo impacto y baja probabilidad**, respecto a los ubicados en las casillas **A** y **D** es la entidad la que debe seleccionar de acuerdo a la naturaleza del riesgo cuales va a trabajar primero los de **alto impacto pero baja probabilidad** o los de **alta probabilidad y bajo impacto** ya que estos pueden ser peligrosos para el logro de los objetivos institucionales, por las consecuencias que presentan en el caso de los ubicados en la casilla A o por lo constante de su presencia en el caso de la casilla D.

#### 4.2.3 Determinación del nivel del riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el **impacto** y la **probabilidad** con los **controles** existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los **puntos de control existentes en los diferentes procesos**, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

**ALTO:** Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles)

**MEDIO:** Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vs controles).

**BAJO:** Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs controles).

Un ejemplo de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo:

**Riesgo:** Pérdida de información debido a la entrada de un virus en la red de información de la entidad.

**Probabilidad: Alta**, porque todos los computadores de la entidad están conectados a la red de Internet e intranet.

**Impacto: Alto**, porque la pérdida de información traería consecuencias graves para el quehacer de la entidad.

**Controles existentes:** la entidad tiene establecidos controles semanales haciendo backup o copias de seguridad y vacunando todos los programas y equipos; además guarda la información más relevante desconectada de la red en un centro de información.

**Nivel de riesgo: Medio**, por los controles establecidos

Lo anterior significa que a pesar de que la probabilidad y el impacto son altos confrontado con los controles se puede afirmar que el nivel de riesgo es medio y por lo tanto las acciones que se implementen entrarán a reforzar los controles existentes y a valorar la efectividad de los mismos.

#### 4.3 MANEJO DEL RIESGO

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos definiendo acciones factibles y efectivas, tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo<sup>4</sup>.

Para el manejo del riesgo se pueden tener en cuenta algunas de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

**Evitar el riesgo:** es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

**Reducir el riesgo:** si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y

---

DAFP, Instructivo para la elaboración del informe ejecutivo anual sobre la evaluación del Sistema de Control Interno Institucional, documento preliminar, agosto de 2001

económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Ejemplo: Planes de contingencia.

**Dispersar y atomizar el riesgo:** Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

**Transferir el riesgo:** Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo como por ejemplo tomar pólizas de seguros; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

**Asumir el riesgo:** Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Una vez establecidos cuales de los anteriores manejos del riesgo se van a concretar, estos deben evaluarse con relación al beneficio-costos para definir, cuales son susceptibles de ser aplicadas y proceder a elaborar **el plan de manejo de riesgo**, teniendo en cuenta, el análisis elaborado para cada uno de los riesgos de acuerdo con **su impacto, probabilidad y nivel de riesgo**.

Posteriormente se definen los responsables de llevar a cabo las acciones especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas. Así mismo, es importante construir indicadores, entendidos como los elementos que permiten determinar de forma práctica el comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir **el impacto** de las acciones.

#### **4.4 PLAN DE MANEJO DE RIESGOS**

Para elaborar el plan de manejo de riesgos es necesario tener en cuenta si las acciones propuestas reducen la materialización del riesgo y hacer una

evaluación jurídica, técnica, institucional, financiera y económica, es decir considerar la viabilidad de su adopción. La selección de las acciones más convenientes para la entidad se puede realizar con base en los siguientes factores:

- a) el nivel del riesgo
- b) el balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Una vez realizada la selección de las acciones más convenientes se debe proceder a la preparación e implementación del plan, identificando responsabilidades, programas, resultados esperados, medidas para verificar el cumplimiento y las características del monitoreo. El éxito de la implementación del plan requiere de un sistema gerencial efectivo el cual tenga claro el método que se va a aplicar.

Es importante tener en cuenta que los objetivos están consignados en la planeación anual de la entidad, por tal razón se sugiere incluir el plan de manejo de riesgos dentro de la planeación, con el fin de no solo alcanzar los objetivos sino de implementar también las acciones.

#### 4.5 ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS

El mapa de riesgos puede ser entendido como la representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos que permite visualizar todo el proceso de **la valoración del riesgo y el plan de manejo** de estos.

#### MAPA DE RIESGOS

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CONTROL EXISTENTE	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES

## Descripción de los factores del Mapa de riesgos

**Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

**Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

**Probabilidad** entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aunque este no se haya presentado nunca.

**Control existente:** especificar cual es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

**Nivel de riesgo:** El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.

**Acciones:** es la aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

**Responsables:** son las personas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

**Cronograma:** son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo.

**Indicadores:** se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

### 4.6 MONITOREO

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, es necesario monitorearlo permanentemente teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, el monitoreo es esencial para asegurar que dichos planes permanecen vigentes y que las acciones están siendo efectivas. Evaluando la eficiencia en la implementación y desarrollo de las acciones de control, es esencial adelantar revisiones sobre la marcha del plan de manejo de riesgos para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables del área y de la Oficina de Control Interno y su finalidad principal será la de aplicar los correctivos y

ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará luego del monitoreo a las respectivas áreas sus hallazgos y sugerencias para el mejoramiento y tratamiento de los riesgos detectados.

#### **4.7 AUTOEVALUACIÓN**

La evaluación del plan de manejo de riesgos se debe realizar con base en los indicadores de gestión diseñados para tal fin y los resultados de los monitoreos aplicados en diferentes períodos. Así mismo, se evaluará como ha sido el comportamiento del riesgo y si se han presentado nuevos riesgos que deban ser combatidos.

Si bien es cierto se esta realizando una evaluación, no se puede entender que esta es la etapa final del proceso, todo lo contrario con la evaluación se esta obteniendo información importante para reformular el plan de manejo de riesgos, agregar las acciones para combatir los nuevos riesgos detectados, generar dentro de las dependencias y áreas un ambiente de compromiso, pertenencia y autocontrol y posibilitar a través de la retroalimentación el mejoramiento en el logro de los objetivos institucionales.

## 5. DEFINICION DE TERMINOS

- **Administración de Riesgos:** Una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas: i El diagnóstico o valoración, mediante Identificación, Análisis y determinación del Nivel, y ii El manejo o la administración propiamente dicha, en que se elabora, ejecuta y hace seguimiento al Plan de manejo que contiene las Técnicas de Administración del Riesgo propuestas por el grupo de trabajo, evaluadas y aceptadas por la alta dirección.
- **Análisis de Beneficio-Costo:** Una herramienta de Administración de Riesgos usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de administración de riesgos será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.
- **Análisis de riesgos:** Determinar el Impacto y la Probabilidad del riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.
- **Control:** Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.
- **Costo:** Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción, prestación de un servicio o manejo de un riesgo.
- **Factores de Riesgo:** Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la Exposición, pueden ser internos o externos a la entidad.
- **Identificación de riesgos:** Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores, internos o externos, generadores de riesgos; puede hacerse a cualquier nivel: total entidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo.
- l. **Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

- **Indicador:** es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.
- **Mapas de riesgos:** herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias
- **Nivel de riesgo (determinación del):** Grado de exposición; es el resultado de relacionar la probabilidad con el impacto y con los actuales controles. Medida de la gravedad de riesgos y el proceso de clasificarlos en orden de prioridad. Permite establecer la importancia relativa del riesgo.
- **Plan de contingencia:** Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.
- **Plan de manejo de riesgos:** Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio costo resulta positiva y es aprobado por la gerencia.
- **Plan de mejoramiento:** Parte del plan de manejo que contiene las técnicas de administración del riesgo orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir riesgos.
- **Probabilidad:** Una medida (expresada como porcentaje o razón) para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento. Contando con registros, puede estimarse a partir de su Frecuencia histórica mediante modelos estadísticos de mayor o menor complejidad.
- **Retroalimentación:** Información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución de un plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.
- **Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
- **Riesgo absoluto:** el máximo riesgo sin los efectos mitigantes de la administración del riesgo.
- **Riesgo residual:** es el riesgo que queda cuando las técnicas de administración del riesgo han sido aplicadas.
- **Seguimiento:** Recolección regular y sistemática sobre la ejecución del plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.
- **Sistema:** Conjunto de cosas o partes coordinadas, ordenadamente relacionadas entre sí, que contribuyen a un determinado objetivo.

- **Técnicas para manejar el riesgo:** Evitar o prevenir, reducir, dispersar, transferir y asumir riesgos.
- **Valoración del riesgo:** Primera fase en la administración de riesgos, diagnóstico que consta de la identificación, análisis y determinación del nivel de riesgo.

## ANEXO I

### EJEMPLO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO

#### **Metodología utilizada por una oficina para la elaboración del mapa de riesgos:**

Con el ánimo de aprender haciendo y adquirir mayor experiencia sobre la administración del riesgo, el Jefe de una Oficina de Control Interno de un organismo del Estado, impartió algunas instrucciones a los Coordinadores de Grupo para el diseño, estructuración y elaboración del Mapa de Riesgos de la Oficina. Para tal efecto, se conformó un equipo de trabajo al cual se le dió la capacitación correspondiente y se les brindó los insumos y criterios para adelantar el trabajo.

Aprovechando la organización por procesos de la oficina y teniendo en cuenta la expedición del Decreto 1537/2001, así como la Guía Preliminar emitida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de control Interno, se dispuso elaborar el Mapa de Riesgos, para lo cual se determinaron las actividades descritas en el cuadro que se anexa, se asignaron los responsables para cada una de éstas y se fijaron los plazos para presentar el trabajo.

Al procedimiento que se le adelantó el respectivo Mapa de Riesgos es el relativo al Proceso Divulgación y Fortalecimiento y para el Procedimiento "Capacitación y Fortalecimiento de la Cultura de Control".

#### **CUADRO DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS**

Se presenta el cronograma que elaboró la oficina para el grupo de trabajo encargado de realizar la valoración de los riesgos y la formulación del plan de manejo de riesgos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Instrucciones Generales	Jefe Oficina Jefes de Grupo
2. Instrucciones específicas dirigidas a que cada funcionario debía leer, analizar y comprender los fundamentos conceptuales sobre los riesgos establecidos en la normatividad vigente, así como en las guías generadas en el Departamento Administrativo de la Función Pública y por el Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción.	Jefe Grupo de Proyección y Gestión
3. Identificación de Riesgos, posibles consecuencias y valoración por parte de cada funcionario.	Funcionario responsable de ejecutar procedimiento.
<p>4. Se realizó un taller de retroalimentación con la participación de todos los funcionarios de la oficina.</p> <p>Duración: 10 horas.</p> <p>5. En este taller cada funcionario presentó y justificó los Riesgos de su respectivo procedimiento.</p> <p>6. Los participantes aportaron, solicitaron modificaciones y/o eliminaron algunos aspectos propuestos por el responsable del procedimiento.</p> <p>7. Se estableció la fecha para presentación de los ajustes a la presentación inicial, las acciones de control, los responsables de ejecutarla y el indicador de cumplimiento para la misma.</p>	<p>Coordinó: Jefe Grupo de Evaluación.</p> <p>Lideró: Jefe Oficina de Control Interno</p> <p>Consolidó: Profesional Universitario</p> <p>Logística: Secretaria Grupo de Evaluación</p>

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>8. Cada funcionario realizó los ajustes correspondientes de acuerdo con el valor agregado que le aportaron los participantes en el taller.</p> <p>9. Así mismo diligenció en el formato las casillas relacionadas con las acciones de control para su manejo o mitigación, así como la designación de los responsables de su ejecución y la formulación de indicadores.</p>	<p>Funcionario responsable de procedimiento.</p>
<p>10. Taller. Se realizan las actividades 4, 5 y 6 a fin de concertar sobre las acciones de control, responsables e indicadores que definitivamente deberían quedar en el Mapa de Riesgos.</p> <p><b>Duración: 6 horas</b></p> <p>Participaron: El Jefe de la Oficina, las Jefes de Grupo y los funcionarios responsables de procedimientos de la oficina</p>	<p>Coordinó: Jefe Grupo de Evaluación.</p> <p>Lideró: Jefe Oficina de Control Interno</p> <p>Consolidó: Profesional Universitario</p> <p>Logística: Secretaria Grupo de Evaluación</p>
<p>11. Consolidación del documento Mapa de Riesgos de los Procedimientos Oficina de Control Interno.</p>	<p>Profesional Universitario</p>
<p>12. Aprobación y difusión del Mapa de Riesgos de la oficina de Control Interno</p>	<p>Jefes de Grupo. Jefe Oficina.</p>

## Identificación de los riesgos

Una vez se realizó la identificación de los factores internos y externos que pueden afectar a la Oficina se procedió a elaborar el mapa de riesgos, estableciendo el riesgo, su descripción y las posibles consecuencias. Este mapa facilita el análisis y la determinación del nivel de riesgo una vez se confronte con los controles existentes y y la posterior formulación del plan de acciones de manejo de riesgos.

No.	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
1	Poca cobertura de la planta de personal	Cobertura y periodicidad mínimas por limitaciones en la planta de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inoportunidad en la atención de las necesidades de los clientes.</li> <li>- La cobertura a nivel nacional se ve menguada.</li> <li>- Reducción de las oportunidades para fortalecer la cultura de control interno en el sector.</li> <li>- Bajo compromiso de los funcionarios en la aplicación del autocontrol y la autoevaluación.</li> </ul>
2	Sistema de información deficiente	Deficiencias en el sistema de información automatizado que limita la atención de los requerimientos, objetivos y compromisos adquiridos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repercute desfavorablemente en la agilidad, seguridad y costos del proceso.</li> <li>- Distorsionamiento de la información.</li> <li>- Deficiente confiabilidad de la información.</li> <li>- La información no fluye de manera integral.</li> <li>- Inoportunidad en la información</li> </ul>
3	Mala calidad e el trabajo del personal	Falta de actitudes y aptitudes del personal para desarrollar su trabajo con calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmejoramiento de la imagen de la Oficina.</li> <li>- Falta de credibilidad</li> <li>- Insatisfacción de los clientes</li> <li>- Desgaste administrativo</li> </ul>
4	Descontextualización en los temas trabajados	Desactualización y repetición de los temas expuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desgaste administrativo</li> <li>- Inconformidad y desmotivación del personal asistente.</li> <li>- Desmejoramiento de la imagen de la Oficina</li> </ul>

5	Poco Respaldo de la alta Dirección a la cultura de autocontrol	Insuficiente respaldo de la alta dirección para apoyar y promover el fortalecimiento de la cultura de control interno a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo compromiso de los funcionarios en la aplicación del autocontrol y la autoevaluación.</li> <li>- Desmotivación</li> </ul>
6	Capacitador poco competente	Inadecuada selección del capacitador al no tener en cuenta el perfil y las condiciones necesarias para adelantar la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inconformidad de los clientes</li> <li>- Afecta desfavorablemente la imagen, credibilidad y confianza.</li> </ul>
7	Ausencia de un plan de contingencia	Ausencia de un plan de contingencia que contenga las instrucciones para que el procedimiento sea soportado por un sistema alterno que cubra las eventualidades tanto internas como externas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrupción en la operatividad del procedimiento.</li> <li>- Disminución de la calidad en el desarrollo del procedimiento.</li> </ul>
8	Metodología poco apropiada para la entidad	Inapropiada metodología para ejecutar las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvisación en la realización de las actividades.</li> <li>- El objetivo propuesto se distorsiona.</li> </ul>
9	Poca seguridad para dar las capacitaciones	Situación de orden público inseguro y peligroso en ciertas áreas de influencia guerrillera y paramilitar, para adelantar las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presta mayor importancia a temas operativos que administrativos.</li> <li>- Disminución cobertura capacitación</li> </ul>
10	No existe coherencia entre las políticas aplicadas	Afluencia de políticas y regulaciones gubernamentales e institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades o amenazas claves para la entidad.</li> <li>- Impacto sobre la formulación y ejecución de estrategias competitivas.</li> </ul>

11	La capacitación no responde a las necesidades	El servicio ofrecido no está avante con las necesidades y expectativas que continuamente surgen en los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfacción de los clientes.</li> <li>- Falta de confiabilidad</li> <li>- Desmejoramiento de imagen</li> </ul>
12	No hay tecnología apropiada para las tareas a realizar	No se está acorde con las exigencias derivadas de los avances en las tecnologías informáticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obsolescencia organizacional</li> <li>- Incidencia en el procesamiento y calidad de la información; así como en la agilidad, costos y credibilidad.</li> </ul>

**MAPA DE RIESGOS  
VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACCIONES  
DE CONTROL**

MAPA DE RIESGOS VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACCIONES DE CONTROL		DEPENDENCIA O ENTIDAD:	PROCESO: Divulgación y Fortalecimiento PROCEDIMIENTO: Capacitación y Fortalecimiento de la Cultura de Control Interno.						
		ENTIDAD DEL ESTADO	AMBIENTE TECNOLÓGICO: Manual						
		OFICINA, DIRECCIÓN, GRUPO O SU EQUIVALENTE: OFICINA DE CONTROL INTERNO							
		NIVEL ESTRUCTURACIÓN MAPA DE RIESGOS GLOBAL DE LA ENTIDAD PROCESOS <u>  X  </u> PROYECTOS	DOCUMENTADO EN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA ENTIDAD: Totalmente						
No.	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CONTROLES EXISTENTES	NIVEL DEL RIESGO	ACCIÓN DE CONTROL	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR
1	Poca cobertura de la planta de personal				MEDIO	Utilización de diversos mecanismos que permitan capacitar el mayor número de funcionarios, tales como: Vídeos, teleconferencias, CD, entre otros.	Jefe de la Oficina Líder Proceso		Funcionarios capacitados Total funcionarios Sector
2	Sistema de información deficiente				MEDIO	Fortalecimiento de la capacidad para identificar, recolectar y procesar la información, efectuando un diagnóstico de los requerimientos de hardware y software más sofisticados	Líder proceso Líder Procedimiento.		Herramientas tecnológicas suministradas Necesidades tecnológicas detectadas

3	Mala calidad e el trabajo del personal				ALTO	Adopción de programas de capacitación para incentivar al personal y hacerlo más competitivo.	Líder proceso Líder procedimiento	Funcionarios <u>incentivados</u> Funcionarios a incentivar
4	Descontextualización en los temas trabajados			MEDIO	Investigación y estudio permanente de los temas que estén en boga, relacionados con control interno.	Líder proceso Líder procedimiento	Temas de actualidad incorporados en programas de <u>capacitación</u> Temas de actualidad a Incorporar en programas de capacitación	
5	Poco Respaldo de la alta Dirección a la cultura de autocontrol			MEDIO	Sensibilizar a la Alta Dirección frente a la importancia que reviste el control interno, como herramienta de mejoramiento continuo y éxito de la gestión institucional.	Líder proceso Líder procedimiento	Directivos sensibilizados	
6	Capacitador poco competente			ALTO	Analizar el perfil y conocimientos acreditados de los capacitadores, así como las habilidades y destrezas que poseen.	Líder proceso Líder procedimiento	Grado de satisfacción personal capacitado	

7	Ausencia de un plan de contingencia				MEDIO	Estructuración del plan de contingencia correspondiente, a fin de mitigar o contrarrestar las eventualidades.	Líder proceso Líder procedimiento	Plan de contingencia elaborado
8	Metodología poco apropiada para la entidad				MEDIO	Adopción de una metodología estándar, actualizada y ajustada a las necesidades.	Líder proceso Líder procedimiento	Grado de satisfacción personal capacitado Análisis de Costos.
9	Poca seguridad para dar las capacitaciones				BAJO	Programación de capacitaciones en sitios que representen menor peligro.	Líder proceso Líder procedimiento	Determinación zonas de alto riesgo.
10	No existe coherencia entre las políticas aplicadas				ALTO	Análisis jurídico de las regulaciones y presentación de propuestas de mejoramiento, si lo amerita.	Líder proceso Líder procedimiento	Políticas y normatividad actualizadas.

11	La capacitación no responde a las necesidades				ALTO	Consulta y análisis permanente de las necesidades y expectativas que se generen en los clientes.	Líder proceso Líder procedimiento	Grado de satisfacción personal capacitado.
12	No hay tecnología apropiada para las tareas a realizar				ALTO	Análisis de las tendencias tecnológicas, que son susceptibles de aplicación en el procedimiento.	Líder proceso Líder procedimiento	Grado actualización tecnológica

Nombre y cargo integrantes equipo de trabajo

## ANEXO II

### CUESTIONARIO SOBRE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO

A continuación se presenta un cuestionario que le permite a las personas encargadas de adelantar la administración del riesgo, realizar un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra la entidad. Es una ayuda metodológica que puede ser utilizada para obtener mayor información.

#### Está usted listo para administrar el riesgo?

Responda las siguientes preguntas usando la escala desde 1 (nunca,) 3 (a veces) hasta 5 (siempre), con valores intermedios. Deje la casilla en blanco si no conoce la respuesta:

	Nunca		A veces		Siempre
1. Nuestro equipo administrativo discute el riesgo en comités directivos	1	2	3	4	5
2. Nuestros reportes sobre decisiones importantes se refieren al riesgo de dichas decisiones	1	2	3	4	5
3. La administración de riesgos es tema de discusión en nuestros comités de control interno y directivo.	1	2	3	4	5
4. Administradores asisten a los talleres (tanto internos como conferencias públicas) sobre prácticas de administración del riesgo	1	2	3	4	5
5 Hemos afrontado varias dificultades sorpresivas.	1	2	3	4	5
6 Cuando una de mis decisiones se torna insatisfactoria, el equipo administrativo trata de aprender de ello.	1	2	3	4	5
7 Estoy provisto de las herramientas que necesito para valorizar el riesgo.	1	2	3	4	5
8 Mi jefe respalda la administración del riesgo.	1	2	3	4	5

**Puntaje < 24:** Administración del riesgo no es parte de su organización actual. Trabaje en la construcción y apreciación para el manejo del riesgo

**Puntaje 24-36:** Administración del riesgo es parte de su organización, pero se requiere su ayuda para convertirla en una mayor parte de la cultura corporativa de la gerencia.

**Puntaje > 36:** Estructura de éxito. Revise las áreas en que obtuvo 3 puntos o menos para ver qué medidas debe tomar.

### Administración del riesgo en la administración pública

#### 1 Objetivos de la organización

	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
<b>1.1 Los propósitos generales de la organización están claramente definidos y publicados de forma que pueden ser fácilmente comprendidos</b>					
<b>1.2 Los objetivos de la organización están definidos</b>					
<b>1.3 Los objetivos de la organización están comunicados</b>					
<b>1.4 El personal entiende cómo los objetivos de la organización se relacionan con los objetivos de su áreas</b>					
<b>1.5 El personal entiende cómo los objetivos de la organización se relacionan con sus objetivos personales</b>					
<b>1.6 Se hace al menos una revisión anual de la relación entre los objetivos organizacionales y personales</b>					
<b>1.7 El manejo efectivo del riesgo es importante para el logro de los objetivos organizacionales</b>					
<b>1.8 El riesgo es visto tanto como oportunidad y amenaza para el logro de los objetivos organizacionales</b>					
<b>1.9 Los objetivos de la administración de riesgos en la organización están claramente definidos</b>					
<b>1.10 Si es así, cuales son?</b>					

--

## 2 Comprensión del riesgo y administración del riesgo

	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
<b>2.1 Hay una definición común a la organización para el término riesgo</b>					

**2.2 Qué entiende la organización por el término “riesgo en el logro de los objetivos”?**


**2.3 Qué entiende la organización por el término “administración del riesgo”?**


**2.4 En qué áreas de la organización se garantiza la administración del riesgo?**


	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo

<b>2.5</b>	<b>Hay un acuerdo común en la organización para el manejo de riesgo</b>					
<b>2.6</b>	<b>Hay parámetros claros en la organización para el manejo de riesgo</b>					
<b>2.7</b>	<b>La responsabilidad sobre el manejo del riesgo está claramente establecida y entendida en la entidad</b>					
<b>2.8</b>	<b>El seguimiento <sup>5</sup> sobre el plan manejo del riesgo está claramente establecida y entendida en la organización</b>					
<b>2.9</b>	<b>El manejo del riesgo es importante para el desarrollo y éxito de la organización</b>					

### 3 Identificación del riesgo

	Total des acuerdo	Des acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
<b>3.1</b>					
<b>3.7</b>					

<b>3.8</b>	Que tipo de riesgos se han identificado?	SI	NO
a)	Riesgos estratégicos. P.ej. derivados de las políticas o en las decisiones gubernamentales		
b)	Riesgos en el logro de los objetivos		
c)	Riesgos derivados de la normatividad		
d)	Riesgos de políticas presupuestales		
e)	Riesgos financieros		
f)	Riesgos operacionales		
g)	Riesgos de salud ocupacional		
h)	Riesgos naturales		
i)	Riesgos del talento humano		

<sup>5</sup> accountability

**3.10. Cómo guarda su organización el registro de los riesgos que se han identificado?**

---



---

**3.11 Cuáles son los tres riesgos más importantes que la organización debe enfrentar en los próximos 12 meses?**

---



---

**3.12 Qué oportunidades tiene la organización de lograr sus objetivos en los próximos 12 meses?**

---



---

**Análisis del riesgo**

Qué herramientas y técnicas se usan para el análisis del riesgo?

---



---

	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
--	------------------	------------	-------------	------------	---------------



<b>3.13 La organización tiene dificultades para priorizar sus riesgos?</b>					
<b>3.14 La organización tiene dificultades para valorizar la probabilidad de ocurrencia de sus riesgos?</b>					
<b>3.15 La organización tiene dificultades para valorizar el impacto potencia de la materialización de sus riesgos?</b>					
<b>3.16 Con qué frecuencia la organización valora los riesgos de alcanzar sus objetivos?</b>					
<b>3.17 La organización conoce las fortalezas y debilidades del manejo de riesgo en otras organizaciones</b>					
<b>3.18 Los siguientes actores son importantes para la valoración de riesgos</b>					
a) Congreso					
b) Usuarios					
c) Industria					
d) Cortes					
e) Políticos					
f) Gobierno					
g) Empleados					
h) Otros. Especificar					

<b>3.19 La organización mide sus riesgos en términos de</b>	SI	NO
a) Impacto de sus políticas		
b) Impacto en imagen institucional		
c) Probabilidad del riesgo		
d) Impacto en la cobertura		
e) Logro de sus objetivos		
f) Otros. Especificar		

	Aumen tado	Disminui do	No ha cambiado	No está seguro
--	---------------	----------------	-------------------	----------------------

<b>3.20 En los últimos cinco años el nivel de riesgo en su organización se ha:?</b>				
---	--	--	--	--

Marque quién toma las decisiones de acuerdo a quién direcciona los riesgos según las diferentes facetas en que se presenta, y, quien los revisa y/o monitorea	Toma de decisiones	Monitorea y reporta
Director general		
Grupo directivo		
Director finanzas		
Auditor interno		
Gerente de riesgo		
Jefe de área		
Todo el personal		
Otros (especifique)		

### Determinación del riesgo

La respuesta del riesgo por parte de la organización incluye:	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
<b>Una evaluación de la efectividad de los controles existentes y el manejo gerencial del riesgo</b>					
La implementación de planes de acción para riesgos identificados					
Evaluación costo-beneficio para direccionar riesgos					
La organización conoce cuanto riesgo se puede tomar en el cumplimiento de objetivos					
Esta organización revisa rutinariamente la efectividad de los procesos de control de los riesgos					
La organización tiene claramente definido las políticas y procesos para reportar los cambios de riesgo, los incidentes y las fallas de control que ocurran					
La organización tiene procedimientos para reportar riesgos					
La priorización de riesgos que necesitan un					

activo manejo gerencial					
Otros (especifique)					

**Plan de manejo de riesgos**

Los cambios en los riesgos organizacionales son identificados, valorados y reportados					
Los procesos y procedimientos del riesgo de la organización, están documentados, y proveen una guía para que el personal conozca sobre el manejo del riesgo					
Los gerentes en la organización entienden las diferentes facetas del riesgo que deben manejar					
La importancia del manejo gerencial, y control de riesgo ha sido comunicado a través de la organización					
La gerencia de la organización revisa regularmente el desempeño en el manejo de riesgo					

	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
La estructura de la organización soporta un manejo efectivo del riesgo					
La cultura de la organización soporta un manejo efectivo del riesgo					
La organización soporta la toma de riesgos en la búsqueda de sus objetivos					
La organización soporta la innovación en la búsqueda de sus objetivos					

Cuales son las medidas preventivas que toma la organización contra los riesgos si desea completar los objetivos propuestos

La alta dirección ha recibido entrenamiento en:	
---	--



Manejo del riesgo estratégico	
Manejo de procesos de riesgo	
Toma de riesgo	

	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
Los procesos de comunicación y reportes están debidamente soportados con un adecuado manejo de riesgo					
Los procesos de comunicación y reportes entre el personal y la dirección general están debidamente soportados con un adecuado manejo de riesgo					
La alta gerencia de la organización es receptiva con todas las comunicaciones sobre riesgo incluidas las malas noticias					
El código de conducta de la organización es claro en guiar al personal en las acciones relacionadas para el manejo de riesgos.					

### Monitoreo

	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
La organización encuentra dificultad para monitorear los cambios en el perfil de los riesgos					
La organización monitorea y revisa los riesgos para el logro de sus objetivos					
La organización encuentra dificultad en monitorear los cambios en el perfil de los riesgos					
La organización ha evaluado la necesidad de uso de la capacidad interna de monitorear y revisar el riesgo organizacional					
El monitoreo de la efectividad del manejo de riesgo es parte de una rutina integral del reporte de procesos gerenciales					



República de Colombia  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA **FUNCIÓN PÚBLICA**

---

## BIBLIOGRAFIA

**Cepeda Gustavo.** Auditoria y control Interno. McGraw Hill, 1997.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA,** Riesgos de corrupción en la administración pública, Tercer Mundo, 2000

**Gil Galio, Pedro Orlando.** Traducción Administración del Riesgo Estándar AS/NZ 4360:1999. 2001.

Glosario de Evaluación del riesgos. Compilado por David MacNamee. Mc2 Management Consulting. Ws.2000.

**González Salas Edgar.** El Laberinto Institucional Colombiano. 1974-1994 Fescol. Universidad nacional. 1998.

Guía básica de las Oficinas de Control Interno. Departamento Administrativo de la Función Publica. 1999.

**McNamee, David.** Cuestionario sobre la administración del riesgo. Contacto Información: Teléfono 1-925-934-3847. 1997.

**Ortiz, José Joaquín y Armando Ortiz.** Auditoria Integral. Interfinco. 2000.

**Salazar Vargas, Carlos.** Las Políticas Publicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.