



Concejo Distrital de Cartagena de Indias
N.º 806 000 199 - 0

***PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION
DEL RIESGO***



Concejo Distrital de Cartagena de Indias

Nº. 806 000 199 - 0

1. OBJETO

Determinar metodología para la implementación del componente administración de riesgos (identificar, analizar, valorar, formular y divulgar políticas de administración de riesgos) en El Concejo Distrital de Cartagena de Indias

2. DEFINICIONES

Riesgo: Es la probabilidad de que ocurra un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las actividades de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

Causas: Son los medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo

Efectos: Consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad

3. RESPONSABLE:

- EQUIPO OPERATIVO MECI
- REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
- RESPONSABLES DE CADA PROCESO

4. DESARROLLO

4.1 Presentación

La construcción del mapa hace parte de todo el proceso de administración del riesgo. Entendido éste como todo aspecto o suceso que amenace el buen cumplimiento de la misión o de los procesos rutinarios de la institución. El objetivo estratégico es elevar la capacidad y la calidad en el funcionamiento de la institución, garantizando la eficiencia y la eficacia de los procesos organizacionales, involucrándose con sus componentes como un módulo más del sistema integral de medición de la gestión, al proceso de mejoramiento continuo en la Institución

4.2 Identificación de los riesgos

4.2.1 Consolidar el grupo de los responsables (dueños) de proceso para coordinar el proceso de construcción del mapa de riesgos –riesgos inherentes a los procesos.

Aquí es muy importante el compromiso del personal, de tal manera que se nombre un representante del proceso y se fomente en él un alto grado de participación en el proceso de construcción del mapa de riesgos

4.2.2 Capacitar a los dueños de proceso en los conceptos básicos, manejo de formatos y recolección de información.



Concejo Distrital de Cartagena de Indias

Nº. 806 000 199 - 0

Definición de lo que es riesgo, establecimiento de un procedimiento, enfoque por resultados, qué es una consecuencia de la ocurrencia de un riesgo, qué es probabilidad de ocurrencia de un riesgo, impacto, análisis cuantitativo, análisis cualitativo y de todos aquellos conceptos fundamentales en el manejo de los riesgos a fin de unificar criterios al interior de la organización.

- 4.2.3 Cada responsable de proceso debe tener, como responsabilidad principal, la de socializar los aspectos en los que se le capacite con todos los integrantes de su proceso, por tanto se les denominará **grupo coordinador y multiplicador del proceso de construcción del mapa de riesgos institucional**.
- 4.2.3 Establecimiento de temas y fechas de capacitación frente a la determinación, valoración de los riesgos y el manejo de los riesgos.
- 4.2.4 Establecer el tiempo en el cual se debe recolectar toda la información concerniente a los riesgos.
- 4.2.5 Claro establecimiento de los procesos que se llevan a cabo en cada dependencia. Clasificándolos en estratégicos, misionales, y de apoyo.

Para éste efecto, el responsable de proceso debe encontrarse en capacidad de validar los riesgos consolidados en ellos. Éstos serán los primeros riesgos a establecer en el **formato Mapa de Riesgos**. Una vez se tengan validados y consolidados se debe establecer si en efecto son los únicos riesgos que existen en el desarrollo de cada uno de los procesos, en caso de no ser así, se deberá realizar el inventario de los riesgos adicionales y se consolidarán en el mismo formato.

Del modelo de operación por procesos básicamente se extrae la siguiente información que satisface algunos aspectos del **formato Mapa de Riesgos**: Proceso en el que se encuentra el riesgo, el analista es quien debe tomar la decisión con el responsable del proceso si el riesgo es de carácter interno o externo y los controles existentes al respecto. Con relación a los controles existentes, en algunos casos es posible que éstos no se encuentren establecidos, lo cual se debe indicar.

La descripción del riesgo y las consecuencias que trae al proceso, a la institución, o al logro de los objetivos, deben ser definidas por el responsable del proceso.

Con el total diligenciamiento de las columnas riesgos internos, riesgos externos, consecuencias, controles existentes del formato **Mapa de Riesgos** se puede decir que los riesgos inherentes a los procesos se han identificado y establecido el estado actual.



Concejo Distrital de Cartagena de Indias

Nº. 806 000 199 - 0

Una vez se tienen identificados todos los riesgos existentes en El Concejo Distrital de Cartagena de Indias, se debe pasar a su análisis.

4.3 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



Concejo Distrital de Cartagena de Indias

Nº. 806 000 199 - 0

Análisis cuantitativo: este análisis contempla valores numéricos; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. Básicamente se refiere a la construcción de indicadores que reflejen tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto que pueden causar. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

Con base en los ejemplos anteriormente expuestos, el equipo líder en la administración del plan de manejo de riesgos es el encargado de establecer la metodología dentro de la cual se establecerán las probabilidades y los impactos a cada uno de los riesgos y la escala de valoración de acuerdo a la naturaleza de la entidad y a las características de los procesos.

Con los planteamientos realizados hasta el momento se debe por tanto establecer la información con la que se llenará las columnas de impacto y probabilidad de formato **Mapa de Riesgos**.

- **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.

Esta matriz se realiza en primera instancia al interior de cada un de los procesos, los resultados que de aquí se deriven servirán para socializarlos con el comité operativo MECI.

De esta manera existirán tantas matrices de priorización como procesos existan en la institución.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

Probabilidad	Valor			
Alta	3	15 <i>Zona de riesgo moderado</i> Evitar el riesgo	30 <i>Zona de riesgo importante</i> Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	60 <i>Zona de riesgo inaceptable</i> Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Media	2	10 <i>Zona de riesgo tolerable</i> Asumir el riesgo Reducir el riesgo	20 <i>Zona de riesgo moderado</i> Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 <i>Zona de riesgo importante</i> Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Baja	1	5 <i>Zona de riesgo aceptable</i> Asumir el riesgo	10 <i>Zona de riesgo tolerable</i> Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 <i>Zona de riesgo moderado</i> Reducir el riesgo Compartir o transferir
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófica
	Valor	5	10	20



Concejo Distrital de Cartagena de Indias

Nº. 806 000 199 - 0

Una vez se tienen las diferentes matrices de priorización, se deben extraer todos los riesgos que tengan una valoración de 60, las cuáles por su impacto y probabilidad serán en un primer momento el conjunto de riesgos sobre el que se deben emprender acciones inmediatamente.

Cuando se ubican los riesgos en la matriz se define:

- *Cuadrante C, B y F:* Que por tanto requieren de la implementación de acciones a fin de aminorarlos tanto como se pueda o eliminarlos.
- *Cuadrante G:* Estos no requieren que se emprendan acciones inmediatas pero sí que se dejen establecidos a fin de hacerles seguimiento a través del tiempo.
- *Cuadrante A, D, I y E:* Estos riesgos deben ser tenidos en cuenta al iniciar cada año en los procesos anteriormente mencionados a fin de establecer el estado en el que se encuentre. Es posible que se mantengan en igual condiciones o que haya aumentado su impacto y probabilidad de ocurrencia de donde se derivaría la implementación de acciones sobre ellos.

• 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 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:

De la matriz de priorización, debe resultar el orden sistemático de los riesgos, enumerados de mayor a menor de acuerdo a su probabilidad Vs impacto.

Ahora se deben determinar los controles que existen en la institución para la eliminación o disminución del riesgo. De donde se puede obtener que:

- Nivel 1: riesgos con una necesidad de priorización alta sin controles. Por tanto serán los de primer nivel y por tanto prioriza la implementación de acciones de mejoramiento.
- Nivel 2: riesgos que requieren una priorización media pero no tienen controles.
- Nivel 3: riesgos que requieren una priorización baja pero no tienen controles.
- Nivel 4: riesgos que se encuentran con una necesidad de priorización alta, media o baja y tienen los controles requeridos.

• 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



Concejo Distrital de Cartagena de Indias

Nº. 806 000 199 - 0

y efectivas, tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo¹.

Para el manejo del riesgo se pueden tener en cuenta alguna 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 de 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 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

¹ DAFP, Instructivo para la elaboración del informe ejecutivo anual sobre la evaluación del Sistema de Control Interno Institucional, documento preliminar, agosto de 2001



Concejo Distrital de Cartagena de Indias

Nº. 806 000 199 - 0

forma práctica el comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir el impacto de las acciones.

- 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:

- Nivel del riesgo
- 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.

- **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, con toda la información en el formato **mapa de riesgos**

- **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 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 determinará conjuntamente con los diferentes procesos



Concejo Distrital de Cartagena de Indias

Nº. 806 000 199 - 0

que se encuentran débiles en cuanto al manejo de los riesgos, hará sugerencias para el mejoramiento y tratamiento de los riesgos detectados.

- **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 de qué manera a través del tiempo se van presentado nuevos riesgos que deban ser administrados.

1.0 CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	DESCRIPCIÓN	NUMERO DE SOLICITUD DE CAMBIO	FECHA
01	Emisión Inicial	N/A	