

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
|  | SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD     | Código: EVCG-GUI-02      |
|   | <b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | Versión: 1.0             |
|   |   | Fecha: 23 de Dic de 2014 |
|   |   | Página 1 de 21           |

## 1. OBJETIVO

Fortalecer la implementación y desarrollo de la política de la administración del riesgo a través del adecuado tratamiento de los riesgos para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de la Organización

## 2. GENERALIDADES

En el año 2009, el Departamento Administrativo de la Gestión Pública (DAFP), publicó la primera versión de la Guía para la Administración del Riesgo y en septiembre de 2011, ha publicado la cuarta edición a la versión 2, todo ello ajustándose a los cambios que en el tema de Administración del Riesgos se vienen dando a través de las actualizaciones hechas al Modelo Estándar de Control Interno – MECI.

El SETP – Santa Marta, adopta la “*Guía de Administración del Riesgo*” en su versión 2, como la metodología para llevar a cabo la Administración del Riesgo en la entidad; conocido el propósito de lograr que “la administración del riesgo sea incorporada en el interior de las entidades como una política de gestión por parte de la alta dirección y cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos” ayudándose de la metodología descrita en dicha Guía la cual permite “establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos .... Y poder de esta manera fortalecer el Sistema de Control Interno permitiendo el cumplimiento de los objetivos misionales y los fines esenciales del Estado”, se determina que esta sea la orientación que guíe el desarrollo del tema y origine este documento a manera de resumen para capacitación y revisión rápida, sin dejar de lado las orientaciones más profundas del documento original y la bibliografía referenciada en él.

El contenido del presente documento está tomado de la Guía en mención, pero además se hizo uso de otros documentos como la Norma Técnica Colombiana NTC 5254 de Gestión de Riesgo, utilizada para lograr generalizar conceptos, así como documentos propios para el desarrollo de proyectos de inversión privada lo cual ayudó a la particularización en los riesgos presentados durante el desarrollo de proyectos.

La metodología que se propone a continuación se aplicará a los procesos y actividades que se desarrollan en la entidad con el objetivo que todo ello, lleve finalmente al establecimiento de la “*política de administración de riesgos*”.

## 3. DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA

### ¿Qué es la 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

|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b><br><br><b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   |   | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |   | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |   | <b>Página 2 de 21</b>           |

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 planeación”<sup>1</sup>

### ¿Qué es el riesgo?

| MECI   | NTC 5254   |
|--|--|
| <p>Es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso.</p> <p>Se expresa en términos de <b>probabilidad</b> y <b>consecuencias</b>.</p> <p>Está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad de la vida, negocio o cualquier asunto que deje de incluirlos como una posibilidad.</p> | <p>La oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.</p> <p>Se especifica en términos de un evento o circunstancia y las consecuencias que se pueden presentar por él.</p> <p>Se mide en términos de una combinación de <b>consecuencias</b> de un evento (véase el numeral 1.3.4) y su <b>posibilidad</b> (véase el numeral 1.3.7).</p> <p>El riesgo puede tener un impacto positivo o negativo.</p> |

### Tipos de Riesgos:

- La **Guía para la Administración del Riesgo** (DAFP), define principalmente 6 tipos de riesgos

#### Riesgo Estratégico

Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. Este riesgo se enfoca a asuntos globales relacionados con conceptualizaciones de la alta gerencia como:

- ✓ la misión,
- ✓ el cumplimiento de los objetivos estratégicos,
- ✓ la definición de políticas,
- ✓ El diseño y conceptualización de la entidad.

<sup>1</sup> **Guía para la Administración del Riesgo.** Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b><br><br><b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   |   | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |   | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |   | <b>Página 3 de 21</b>           |

### **Riesgos de Imagen**

Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

### **Riesgos Operativos**

Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

### **Riesgos Financieros**

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad, incluyen:

- ✓ la ejecución presupuestal,
- ✓ la elaboración de los estados financieros,
- ✓ los pagos,
- ✓ el manejo de excedentes de tesorería y
- ✓ el manejo sobre los bienes.

### **Riesgos de Cumplimiento**

Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

### **Riesgos de Tecnología**

Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

|   |  |                                 |
|---|--|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   | <b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>    | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |  | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |  | <b>Página 4 de 21</b>           |

- **El CONPES 3107**, Política de Manejo de Riesgo Contractual del Estado para Procesos de Participación Privada en Infraestructura, define adicionalmente los siguientes riesgos, los cuales pueden ser aplicables al SETP – Santa Marta

| Tipo de Riesgos              | Posibles Riesgos para el Proyecto (CONPES)   |
|------------------------------|--|
| Comerciales                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de demanda</li> <li>✓ de cartera</li> </ul>   |
| De Construcción              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de cantidad de obra diferente</li> <li>✓ de precios unitarios diferentes</li> <li>✓ de tiempo diferente</li> </ul>  |
| De Operación                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de operación mayores a los proyectados</li> <li>✓ de mantenimiento mayores a los proyectado</li> <li>✓ de disponibilidad de los insumos</li> <li>✓ de costos de los insumos</li> <li>✓ de interrupción de la operación</li> </ul>   |
| Financieros                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de consecución de financiación</li> <li>✓ de las condiciones financieras (plazos y tasas)</li> </ul>  |
| Cambiaros                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de variación de los flujos del proyecto</li> </ul>  |
| Regulatorios                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de cambios regulatorios</li> <li>✓ de cambios administrativos</li> <li>✓ de cambios legales</li> </ul>  |
| De Fuerza Mayor              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de Fuerza Mayor Asegurables</li> <li>✓ de Fuerza Mayor Políticos no asegurables</li> </ul>  |
| De Adquisición de Predios    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de costo de los predios</li> <li>✓ de disponibilidad oportuna de predios</li> </ul>   |
| Por obligaciones ambientales | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ emanados de Licencias Ambientales</li> <li>✓ emanados de los planes de manejo ambiental</li> <li>✓ de la evolución de las tasas de uso del agua y retributivas durante la construcción del proyecto</li> <li>✓ de la evolución de las tasas de uso del agua y retributivas durante la operación del proyecto</li> </ul> |

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
|  | SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD     | Código: EVCG-GUI-02      |
|   | <b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | Versión: 1.0             |
|   |   | Fecha: 23 de Dic de 2014 |
|   |   | Página 5 de 21           |

¿Qué significa gestionar el riesgo?

| MECI   | NTC 5254   |
|--|--|
| <p><b>Gestión del riesgo:</b> Principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo.</p> <p><b>Gestionar el riesgo:</b> Aplicación de estos principios y <b>metodología</b> a riesgos particulares.</p> | <p><b>Gestión del riesgo:</b> Cultura, procesos y estructuras dirigidas a obtener oportunidades potenciales mientras se administran los efectos adversos.</p> <p><b>Proceso de gestión de riesgo:</b> Aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las labores de comunicar, <b>establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar el riesgo</b></p> |

“En la evaluación y administración de riesgos, contemplamos una situación o escenario y nos hacemos este tipo de preguntas:

- ¿Qué puede salir mal y por qué?,
- ¿Qué tan factible es que salga mal?,
- ¿Qué tan malo puede ser? Y
- ¿Qué podemos hacer al respecto?.”

## METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Guía de Administración de Riesgo del DAFP, propone la siguiente metodología



Fuente: Guía para la Administración del Riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

|   |  |                                 |
|---|--|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   | <b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>    | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |  | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |  | <b>Página 7 de 21</b>           |

### Fase 1: Contexto estratégico (Establecer el contexto estratégico)

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

Se deben identificar las situaciones de riesgo asociadas a las debilidades internas y a las amenazas del entorno, teniendo en cuenta el conjunto de la Administración.

Revisar la normatividad aplicable y construir una matriz DOFA, puede ser de gran ayuda para identificar éstas situaciones.

Desde el primer momento, estas actividades deben ser desarrolladas por proceso.

### Acciones o actividades:

| Factores Internos y Externos de Riesgo   |   |
|--|---|
| Factores Externos  | Factores Internos   |
| Encontrar las <b>amenazas</b> del entorno<br>Encontrar las <b>oportunidades</b> que se pueden presentar<br><b>Revisar:</b> Marco legal normativo, avances que se presentan en sectores de interés para la entidad, información sobre las necesidades, peticiones y quejas presentadas por los grupos de interés. | Encontrar las <b>debilidades</b> propias<br>Encontrar las <b>fortalezas</b><br><b>Revisar:</b> función, misión, visión, objetivos de procesos, planes y programas.<br>Eficiencia de la comunicación organizacional, nivel de tecnología utilizada, nivel de integración de los sistemas computarizados, nivel de competencia del talento humano, etc. |

|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b><br><br><b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   |   | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |   | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |   | <b>Página 8 de 21</b>           |

### Ejemplo de análisis Factores Externos

| Factores de Riesgo  | Riesgo  | Amenazas   | Situación de Riesgo  |
|---------------------|---|--|--|
| <b>Económico</b>    | Recesión económica  | Eventual decrecimiento anual de la actividad económica del país, podría generar una disminución económica significativa de recursos para la Entidad por parte del gobierno nacional.   | Dificultad en el cumplimiento del proyecto o programa o plan de desarrollo de la Entidad. (Ejecución de proyectos, falta de recursos, etc.)  |
| <b>Políticos</b>    | Modificaciones legales a las fuentes de ingresos de la Entidad. | La modificación legal de las fuentes de ingresos de la Entidad, afectaría el mecanismo de la Institución para mantener sus recursos para su funcionamiento.  | Una modificación legal a las fuentes de ingresos de la Entidad se convierte en un factor de riesgo alto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad, ya que afectaría de manera importante la disponibilidad de recursos. |
| <b>Tecnológicos</b> | Resistencia a cambios tecnológicos                              | En general los funcionarios de la Entidad no presentan resistencia a cambios tecnológicos, siempre y cuando tengan claridad que la tecnología apoyará y facilitará la ejecución de sus tareas y actividades diarias.   | El factor resistencia a cambios tecnológicos no presenta una situación de riesgo para la Entidad.  |
| <b>Tecnológicos</b> | Eficientes Sistemas de Comunicación                             | Se cuenta con mecanismos de comunicación interna y externa (Internet, página WEB) todo lo cual ayuda a la eficiencia en la comunicación de la Entidad. Esta variable presenta una amenaza latente en caso de falla tecnológica en su sistema de conexión y comunicación. | La situación de riesgo estaría dada por una eventual falla tecnológica que dificultaría la comunicación al interior de la entidad.   |



**Ejemplo de análisis de factores internos**

| Capacidad                           | Riesgo  | Debilidades   | Situación de Riesgo   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>Capacidad Directiva</b>          | Imagen que proyecta el nivel directivo de la Entidad.                       | Según el diagnóstico efectuado del MECI es necesario fortalecer el estilo de dirección de la Entidad a través de la aplicación y cumplimiento de la normatividad que regula el tema y de los estilos de dirección deseados para cada uno de los procesos definidos en la Entidad. | Los estilos de Dirección deseados para los procesos de la Entidad, son la base para la medición del elemento de control del MECI “estilo de dirección” por parte del ente de control respectivo, razón por la cual la situación de riesgo estaría dada por el no cumplimiento de estas políticas.   |
| <b>Capacidad Tecnológica</b>        | Habilidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen. | La Entidad no cuenta con equipos tecnológicos suficientes y en algunas situaciones adecuadas para el desarrollo de los procesos, así como tampoco suficiente cobertura de Internet en las dependencias ubicadas por fuera de la Entidad.  | El riesgo en la habilidad técnica de la Entidad para ejecutar sus procesos estaría representado en el hecho que no hay suficientes equipos tecnológicos ni suficiente cobertura en internet. Esta situación afectaría la operación de la Entidad en los tiempos de respuesta y en la calidad de la atención a sus clientes y grupos de interés. |
| <b>Capacidad del Talento Humano</b> | Nivel de Competencia del Talento Humano.                                    | Los funcionarios de planta desempeñan cargos acordes al perfil que poseen lo que muestra un alto nivel de competencia formal que posee el Talento Humano de la Entidad, lo cual no es una debilidad, sino todo lo contrario una fortaleza.  | El nivel de competencia del Talento Humano de la Entidad no presenta situación de riesgo para los objetivos y Misión de la Entidad.   |

|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b><br><br><b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   |   | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |   | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |   | <b>Página 10 de 21</b>          |

## Fase 2: Identificación del Riesgo

Se busca identificar los riesgos a gestionar. Se debe usar un proceso sistémico estructurado. Se identifican a partir de las situaciones de riesgo evidenciadas en la construcción del contexto estratégico (factores internos y/o externos que pueden afectar el logro de los objetivos).

Se deben incluir todos los riesgos, estén o no bajo control de la organización.

### Preguntas claves:

- ✓ ¿Qué puede suceder, dónde y cuándo?
- ✓ ¿Por qué y cómo puede suceder?

### Acciones o actividades:

- ✓ Descripción de cada uno de los **riesgos** que afectan el desempeño de los procesos y sus actividades.
- ✓ Identificación precisa de los **efectos** de cada **riesgo** en los procesos y actividades (tomar como base la caracterización de procesos).
- ✓ Identificación precisa de los **agentes generadores** (**personas, materiales, instalaciones, métodos, etc.**) de cada uno de los **riesgos**, en los procesos y actividades donde podrían ocurrir.
- ✓ Determinación y descripción de las **causas** (motivo a razón) de los **riesgos**.

### ¿Cómo se identifica el riesgo?

#### Herramientas para identificarlos:

- ✓ Permitir la participación de los involucrados y conocedores del tema.
- ✓ Definir criterios de cómo se va a hacer la identificación de los riesgos (de qué se parte, cómo se va a buscar, etc.)
- ✓ Listados de verificación de riesgos posibles utilizados en auditorías del proceso.
- ✓ Utilizar información histórica confiable y pertinente para emitir los juicios.
- ✓ Utilizar técnicas de participación colectiva como lluvia de ideas.
- ✓ Utilizar herramientas de modelación de situaciones como el diagrama de flujo.
- ✓ Utilizar técnicas para el estudio de situaciones como análisis de escenarios.

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
|  | SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD     | Código: EVCG-GUI-02      |
|   | <b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | Versión: 1.0             |
|   |   | Fecha: 23 de Dic de 2014 |
|   |   | Página 11 de 21          |

### Ejemplo de Identificación del riesgo

| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO  |   |   |   |
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. |   |   |   |
| CAUSAS  | RIESGO  | DESCRIPCIÓN   | CONSECUENCIAS POTENCIALES   |
| Número de equipos insuficiente y algunos obsoletos.   | Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios.   | No se generan las respuestas dentro de los términos legales.      | Sanciones<br>Demandas.  |
| No se realizan las actualizaciones de hardware y software.  |   |   |   |
| -Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros.<br>-Información desactualizada   | Generación de respuestas inadecuadas o erróneas a los usuarios. | Respuestas sin la competencia técnica o no acorde a lo requerido. | Pérdida de imagen y alto nivel de quejas por parte de los usuarios. |
| - Desconocimiento de la normatividad aplicada<br>- Resistencia al cambio.<br>- Desmotivación.   |   |   |   |
| Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso.  |   |   |   |

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), pag. 26

### Fase 3: Análisis del Riesgo

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias.

Se busca aquí calificar el riesgo como si la entidad no tuviese ningún control para evitar la presencia de él.

Implica la consideración de las fuentes de riesgo, sus consecuencias positivas y negativas y la posibilidad de que dichas consecuencias puedan ocurrir.

Este último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, y así establecer el nivel del riesgo y posteriormente definir las acciones que se van a implementar.

### Pasos claves en el análisis de riesgos

- ✓ Calificación del riesgo
- ✓ Determinar la probabilidad que el riesgo se pueda presentar (probabilidad)
- ✓ Determinar la magnitud de las consecuencias (impactos) si se presentare el riesgo.
- ✓ Evaluar el riesgo.

### ¿Cómo hacerlo?

- ✓ La Calificación del riesgo

Determinar la probabilidad que el riesgo se pueda presentar. El SETP definió la siguiente tabla para la calificación de Probabilidad de Ocurrencia (posteriormente serán las filas en la matriz de calificación, Evaluación y respuesta a los Riesgos)

| Nivel | Descriptor  | Descripción  |
|-------|-------------|--|
| 1     | Raro        | Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales.         |
| 2     | Improbable  | Podría ocurrir algunas veces.                                    |
| 3     | Posible     | Es posible que ocurra algunas veces.                             |
| 4     | Probable    | Puede probablemente ocurrir en la mayoría de las circunstancias. |
| 5     | Casi seguro | Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias         |

Determinar la magnitud de las consecuencias, si se presentare el riesgo. El SETP definió la siguiente tabla para la calificación de IMPACTO (posteriormente serán las columnas en la matriz de calificación, Evaluación y respuesta a los Riesgos)

|   |  |                                 |
|---|--|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   | <b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>    | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |  | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |  | <b>Página 13 de 21</b>          |

| Nivel | Descriptor     | Descripción   |
|-------|----------------|---|
| 1     | Insignificante | Ningún daño, pérdidas financieras pequeñas.   |
| 2     | Menor          | Tratamiento de primeros auxilios, las descargas en el sitio son contenidas inmediatamente, medianas pérdidas financieras.                   |
| 3     | Moderado       | Requiere tratamiento médico, las descargas en el sitio son contenidas con ayuda externa, pérdidas financieras altas.                        |
| 4     | Mayor          | Lesiones graves, pérdida de la capacidad de producción, descargas fuera del sitio sin efectos perjudiciales, pérdida financiera importante. |
| 5     | Catastrófico   | Muerte, liberación de tóxicos fuera del sitio con efecto perjudicial, enorme pérdida financiera.  |

✓ La Evaluación del riesgo

Para facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta la matriz que contempla un análisis cualitativo, para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad). Al encontrarse la fila y la columna, se determina la zona en la cual está ubicado el riesgo (una de cuatro posibles), como se muestra a continuación.

### Matriz de Calificación, Evaluación y respuesta a los Riesgos

| PROBABILIDAD    | IMPACTO            |           |              |           |                  |
|-----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
|                 | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Raro (1)        | B                  | B         | M            | A         | A                |
| Improbable (2)  | B                  | B         | M            | A         | E                |
| Posible (3)     | B                  | M         | A            | E         | E                |
| Probable (4)    | M                  | A         | A            | E         | E                |
| Casi Seguro (5) | A                  | A         | E            | E         | E                |

B: Zona de riesgo baja: Asumir el riesgo  
 M: Zona de riesgo moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo  
 A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir  
 E: Zona de riesgo extrema: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), pag. 31

Para el SETP Santa Marta, se han definido las siguientes políticas, según la zona donde se ubique el riesgo.

### Matriz de Calificación, Evaluación y respuesta a los Riesgos

| PROBABILIDAD    | IMPACTO   |   |   |   |  |
|-----------------|---|---|---|---|--|
|                 | Insignificante (1)  | Menor (2)   | Moderado (3)  | Mayor (4)   | Catastrófico (5)   |
| Raro (1)        | Zona: Baja<br><b>Política:</b> Asumir   | Zona: Baja<br><b>Política:</b> Asumir, reducir (revisar el método de control)                                   | Zona: Moderada<br><b>Política:</b> Asumir, reducir y compartir  | Zona: Alta<br><b>Política:</b> Reducir y compartir  | Zona: Alta<br><b>Política:</b> Reducir y compartir   |
| Improbable (2)  | Zona: Baja<br><b>Política:</b> Asumir, evitar, reducir (revisar el método de control)                           | Zona: Baja<br><b>Política:</b> Asumir, evitar, reducir (revisar el método de control)                           | Zona: Moderada<br><b>Política:</b> Asumir, evitar, reducir, compartir   | Zona: Alta<br><b>Política:</b> Evitar, reducir, compartir   | Zona: Extrema<br><b>Política:</b> Eliminar (no realizar la actividad), evitar (revisar controles, establecer nuevos controles), reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros) |
| Posible (3)     | Zona: Baja<br><b>Política:</b> Asumir, evitar, reducir (revisar el método de control)                           | Zona: Moderada<br><b>Política:</b> Asumir, evitar, reducir, compartir   | Zona: Alta<br><b>Política:</b> Evitar, reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros)   | Zona: Extrema<br><b>Política:</b> Eliminar (no realizar la actividad), evitar (establecer nuevos controles), reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros) | Zona: Extrema<br><b>Política:</b> Eliminar (no realizar la actividad), evitar (establecer nuevos controles), reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros)                    |
| Probable (4)    | Zona: Moderada<br><b>Política:</b> Asumir, evitar, reducir, compartir   | Zona: Alta<br><b>Política:</b> Evitar (revisar el método de control), reducir (plan de contingencia), compartir | Zona: Alta<br><b>Política:</b> Evitar, reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros)   | Zona: Extrema<br><b>Política:</b> Eliminar (no realizar la actividad), evitar, reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros)                               | Zona: Extrema<br><b>Política:</b> Eliminar (no realizar la actividad), evitar (establecer nuevos controles), reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros)                    |
| Casi Seguro (5) | Zona: Alta<br><b>Política:</b> Evitar (revisar el método de control), reducir (plan de contingencia), compartir | Zona: Alta<br><b>Política:</b> Evitar (revisar el método de control), reducir (plan de contingencia), compartir | Zona: Extrema<br><b>Política:</b> Eliminar (no realizar la actividad), evitar (establecer nuevos controles), reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros) | Zona: Extrema<br><b>Política:</b> Eliminar (no realizar la actividad), evitar (establecer nuevos controles), reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros) | Zona: Extrema<br><b>Política:</b> Eliminar, evitar (establecer nuevos controles), reducir (plan de contingencia), compartir (pólizas de seguros)   |

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
|  | SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD     | Código: EVCG-GUI-02      |
|   | <b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | Versión: 1.0             |
|   |   | Fecha: 23 de Dic de 2014 |
|   |   | Página 15 de 21          |

### Significado de la Matriz de Calificación, Evaluación y respuesta a los Riesgos

| Riesgo   | Descripción   |
|----------|---|
| Extremo  | Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la alta dirección. <b>(Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo)</b>                                |
| Alto     | Requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de Oficina, dependencia, etc. <b>(Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo)</b> |
| Moderado | Riesgo Aceptable. Debe ser administrado con procedimientos normales de control. <b>(Asumir o reducir el riesgo)</b>   |
| Bajo     | Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Riesgo bajo, se administra con procedimientos rutinarios, riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción. <b>(Asumir el riesgo)</b>           |

### Ejemplo de calificación y evaluación del riesgo:

| ANÁLISIS DEL RIESGO   |              |         |              |                  |  |
|---|--------------|---------|--------------|------------------|--|
| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO  |              |         |              |                  |  |
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. |              |         |              |                  |  |
| RIESGO  | CALIFICACIÓN |         | Tipo Impacto | Evaluación       | Medidas de respuesta                               |
|   | Probabilidad | Impacto |              |                  |  |
| Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).  | 4            | 3       | Legal        | Zona Riesgo Alta | Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo. |

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), pag. 31

#### Fase 4: Valoración del Riesgo

##### Acciones fundamentales para valorar el riesgo:

- ✓ Identificar controles existentes
- ✓ Verificar efectividad de los controles
- ✓ Establecer prioridades de tratamiento

#### ¿Cómo hacerlo?

- ✓ Ejemplo de controles, para identificar los existentes en la entidad:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Controles de Gestión</b> | Políticas claras aplicadas<br>Seguimiento al plan estratégico y operativo<br>Indicadores de gestión<br>Tableros de control<br>Seguimiento al cronograma<br>Evaluación del desempeño<br>Informes de gestión<br>Monitoreo de riesgos  |
| <b>Controles Operativos</b> | Conciliaciones<br>Consecutivos<br>Verificación de firmas<br>Listas de chequeo<br>Registro controlado<br>Segregación de funciones<br>Niveles de autorización<br>Custodia apropiada<br>Procedimientos formales aplicados<br>Pólizas<br>Seguridad física<br>Contingencias y respaldo<br>Personal capacitado<br>Aseguramiento y calidad |
| <b>Controles Legales</b>    | Normas claras y aplicadas<br>Control de términos  |



|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b><br><br><b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   |   | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |   | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |   | <b>Página 17 de 21</b>          |

Al tiempo que se determinan los controles existentes, se debe identificar si ellos están orientados a que los riesgos no se presenten (orientado a disminuir la probabilidad de ocurrencia) u orientado a disminuir el impacto cuando el riesgo se presenta. La anterior información es importante a la hora de valorar si estos controles son efectivos o no.

✓ Verificar efectividad de los controles

| Parámetros                           | Criterios   | Tipo de Control |         | Puntajes   |
|--------------------------------------|---|-----------------|---------|------------|
|                                      |   | Probabilidad    | Impacto |            |
| Herramientas para ejercer el control | Posee una herramienta para ejercer el control.                                  |                 |         | 15         |
|                                      | Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la Herramienta |                 |         | 15         |
|                                      | En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.               |                 |         | 30         |
| Seguimiento al Control               | Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento. |                 |         | 15         |
|                                      | La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.            |                 |         | 25         |
| <b>TOTAL</b>                         |   |                 |         | <b>100</b> |

Califique el control existente de acuerdo a su tipo, así: si es orientado a disminuir la probabilidad, asigne la calificación, en la columna de probabilidad, por cada uno de los ítems, colocando un valor entre 0 y el valor que muestra la columna puntaje y sume al final las 5 calificaciones parciales, este valor total debe ser un número entre 0 y 100. Ubique este valor en uno de los siguientes rangos:


| Rangos de calificación de los Controles | Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto desplaza en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos |  |
|---|---|--|
|   | Cuadrantes a disminuir en la <b>probabilidad</b>  | Cuadrantes a disminuir en el <b>impacto</b>    |
| Entre 0-50                              | <b>0</b> (No cambia el valor de la probabilidad)  | <b>0</b> (No cambia el valor del impacto)      |
| Entre 51-75                             | <b>1</b> (Disminuye en 1 el valor de la probabilidad)   | <b>1</b> (Disminuye en 1 el valor del impacto) |
| Entre 76-100                            | <b>2</b> (Disminuye en 2 el valor de la probabilidad)   | <b>2</b> (Disminuye en 2 el valor del impacto) |

El valor de 0, 1 o 2, asignado según el rango en el cual está el total, determinar el movimiento en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos:

Determinar si los controles mejoran o no el riesgo.

Los controles luego de su valoración permiten desplazarse en la matriz, de acuerdo a si cubren probabilidad o impacto, **en el caso de la probabilidad desplazaría casillas hacia arriba** y **en el caso del impacto, hacia la izquierda**, de acuerdo a la valoración de controles.

Miremos un ejemplo en el cual la evaluación antes de controles quedó en Zona de Riesgo ALTA y después de valorar un control orientado al impacto, cuyo total cayó en el rango de 76-100, se mueve dos casillas hacia la izquierda, quedando así:



| Prob.           | Impacto            |           |              |           |                  |
|-----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
|                 | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Raro (1)        | B                  | B         | M            | A         | A                |
| Improbable (2)  | B                  | B         | M            | A         | E                |
| Posible (3)     | B                  | M         | A            | E         | E                |
| Probable (4)    | M                  | A         | A            | E         | E                |
| Casi Cierto (5) | A                  | A         | E            | E         | E                |

*Note: In the original image, blue arrows point from 'A' in the 'Raro' row to 'M' in the 'Moderado' column, and from 'A' in the 'Casi Cierto' row to 'E' in the 'Moderado' column.*

El riesgo cambia de **Alto** a **Moderado**, esta es la nueva valoración del riesgo cuando se tienen controles.

- ✓ Establecer prioridades de tratamiento

Las prioridades que se establecen dependen del riesgo y lo que la entidad haya determinado como tratamiento para la zona y se puede leer en la matriz como política de tratamiento del riesgo.

- ✓ Evitar
- ✓ Reducir
- ✓ Compartir o transferir
- ✓ Asumir

De acuerdo a ello, se definen las acciones a implementar que van a modificar los riesgos y los responsables de su ejecución.

#### Fase 5: Elaboración del Mapa de Riesgo

Todas las acciones contempladas dentro del mapa, suministrará la información requerida para el seguimiento a los mapas.

Se presenta un modelo de la estructura del mapa de riesgos, fundamentado en la Guía del DAFP

| RIESGO | Causas | Consecuencias | PROBABILIDAD:<br>1: Raro;<br>2: Improbable;<br>3: Posible;<br>4: Probable;<br>5: Casi seguro | IMPACTO:<br>1: Insignificante,<br>2: Menor,<br>3: Moderado,<br>4: Mayor,<br>5: Catastrófico | CALIFICACION DEL RIESGO:<br>Zona B: Baja,<br>Zona M: Moderada,<br>Zona A: Alta;<br>Zona E: Extrema | Controles existentes | Nueva Evaluación |         |              | Opciones de Manejo:<br>Asumir,<br>Evitar,<br>Reducir,<br>Compartir<br>Eliminar | Acciones a implementar | Responsable de la acción |
|--------|--------|---------------|--|---|--|----------------------|------------------|---------|--------------|--|------------------------|--------------------------|
|        |        |               |  |   |  |                      | Probabilidad     | Impacto | Calificación |  |                        |                          |
|        |        |               |  |   |  |                      |                  |         |              |  |                        |                          |
|        |        |               |  |   |  |                      |                  |         |              |  |                        |                          |

|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b><br><br><b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | <b>Código:</b> EVCG-GUI-02      |
|   |   | <b>Versión:</b> 1.0             |
|   |   | <b>Fecha:</b> 23 de Dic de 2014 |
|   |   | <b>Página</b> 20 de 21          |

#### 4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Norma Técnica Colombiana 5254
- Guía para la Administración de los Riesgos (Departamento Administrativo de la Función Pública)

#### 5 BITÁCORA DE ACTUALIZACIÓN

| Versión | Fecha | Ítem Modificado | Descripción |
|---------|-------|-----------------|-------------|
|         |       |                 |             |

|         | <b>ELABORADO POR:</b>   | <b>REVISADO POR:</b>      | <b>APROBADO POR:</b>       |
|---------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Nombre: | Valentín Restrepo Rueda | Milenis González Jiménez  | Virna Lizi Johnson Salcedo |
| Cargo:  | Secretario General      | Coord. Gestión de Calidad | Gerente                    |
| Firma:  | 19/12/14                | 22/12/14                  | 23/12/14                   |

|   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|  | <b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b><br><br><b>GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b> | <b>Código: EVCG-GUI-02</b>      |
|   |   | <b>Versión: 1.0</b>             |
|   |   | <b>Fecha: 23 de Dic de 2014</b> |
|   |   | <b>Página 21 de 21</b>          |

Anexos:

- EVCG-FO-07 Formato Mapa de Riesgos de Procesos del SETP
- EVCG-FO-07 Mapa de Riesgo Institucional