

RESOLUCIÓN REGLAMENTARIA 63 DE 2008

(abril 1o)

Diario Oficial No. 46.957 de 11 de abril de 2008

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

<NOTA DE VIGENCIA: La Resolución 1 de 2002 que mediante esta resolución se modifica fue de artículo [6](#) de la Resolución 108 de 2010>

Por la cual se modifica y actualiza la Resolución Reglamentaria número [001](#) de junio 24 de 2004 <la cual se adoptan los Documentos Asociados a los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Contraloría General de la República.

Resumen de Notas de Vigencia

NOTAS DE VIGENCIA:

- La Resolución 1 de 2002 que mediante esta resolución se modifica fue derogada por el artículo [108](#) de 2010, publicada en el Diario Oficial No. 47.714 de 19 de mayo de 2010, 'Por la cual se reglamenta el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), adoptado en la Contraloría General de la República'

EL CONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA,

en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo [35](#) del Decreto-ley 267 del 22 de febrero de 2000, establece en el numeral 1 como una de las funciones del Contralor General de la República la de “Fijar las políticas, planes, programas y estrategias para el control y la vigilancia de la gestión fiscal, del control fiscal del Estado y de las demás funciones asignadas a la Contraloría General de la República de conformidad con la Constitución y la ley”;

Que en cumplimiento de la Política de Calidad, se diseñó e implementó el Sistema de Gestión de Calidad y se adecuaron los procesos y procedimientos de acuerdo con los requisitos y parámetros establecidos en el Decreto 9001:2000;

Que de acuerdo con la Resolución Ordinaria 05358 del 13 de junio de 2002 y la Resolución Reglamentaria 001 del 27 de septiembre de 2006 se creó, conformó y reglamentó el Consejo de Calidad como Organismo Asesor de la Contraloría General de la República, en virtud de la definición de lineamientos comunes y comprensión del Sistema de Gestión de Calidad en la Contraloría General de la República, como una herramienta de mejoramiento continuo;

Que mediante las Resoluciones Reglamentarias números [0001](#) del 24 de junio de 2002, [0002](#) del 24 de junio de 2002, [0003](#) de junio 27 de 2002, [0005](#) de diciembre 6 de 2002, [0006](#) del diciembre 19 de 2002, [0007](#) de diciembre 19 de 2002, [0008](#) de marzo 19 de 2003, [0010](#) de abril 25 de 2003, [0011](#) de agosto 21 de 2003, [0013](#) de noviembre 19 de 2003, [0015](#) de febrero 23 de 2004, [0016](#) de febrero 23 de 2004, [0017](#) de abril 16 de 2004, [0021](#) de julio 13 de 2005, [0022](#) de julio 13 de 2005, [0023](#) de julio 14 de 2005, [0028](#) de mayo 24 de 2006, [0029](#) de mayo 24 de 2006, [0030](#) de mayo 24 de 2006, [0036](#) de septiembre 27 de 2006 y [0046](#) de enero 3 de 2007, se adoptaron, modificaron y adicionaron los Documentos Asociados a los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Contraloría General de la República.

Que mediante la Resolución Reglamentaria número [0016](#) del 23 de febrero de 2004 se adicionó un inciso al artículo [1o](#) de la Resolución Reglamentaria número 0001 de junio 24 de 2002 referente a los procedimientos de la Administración del Sistema de Gestión de Calidad, así: “Guía para la Elaboración de Indicadores de Riesgos, versión 1.0, contenida en doce folios y tres anexos, refrendados por la Directora de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional”;

Que el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, “por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno del Estado colombiano, MECI 1000:2005”, en su artículo [1o](#) establece la adopción del MECI 1000:2005 y determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener el Modelo Estándar de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme al artículo [5o](#) de la Ley 87 de 1993”;

Que el Componente Administración del Riesgo y sus elementos Contexto Estratégico, Identificación y Valoración de Riesgos, hacen parte del Subsistema de Control Estratégico de la estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005;

Que el Departamento Administrativo de la Función Pública mediante la Resolución 142 del 8 de mayo de 2005, en la cual se adopta el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 Colombiano”, determina en su artículo 2o, que el manual que se adopta, “...se aplica en todas las entidades y agentes obligados en el artículo [5o](#) de la Ley 87 de 1993”;

Que el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno hace referencia a la Guía de Riesgos expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública como documento de apoyo para implementar el Componente Administración de Riesgos;

Que mediante la Resolución Reglamentaria [0052](#) del 27 de abril de 2007, la CGR adopta el “... Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 estructura dispuesta en el Decreto [1599](#) del 20 de mayo de 2005, adecuado a su naturaleza, estructura y contenido como el Manual de Implementación expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la orientación y guía;

Que la Resolución Reglamentaria 0052 del 27 de abril de 2007, establece en su artículo [2o](#) que la Contraloría General de la República, a través de sus oficinas de políticas, directrices, métodos y procedimientos específicos mediante los cuales deberán implementar los subsistemas, componentes y elementos de control del sistema de control interno, así como los procedimientos, formatos, y métodos para su evaluación, elaboración, ejecución de los planes de mejoramiento y cumplimiento de obligaciones de información y documentación. Para estos efectos y en uso de su autonomía administrativa la Contraloría General de la República continuará aplicando los métodos y procedimientos ya establecidos en el Modelo Estándar de Gestión de Calidad y podrá analizar la pertinencia y aplicación de aquellos otros instrumentos necesarios para el diseño, desarrollo e implementación del MECI, en observancia del artículo [3o](#) del Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005”;

Que de acuerdo con el Acta de Reunión del 25 de enero de 2008 de los Grupos de Trabajo de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional relacionados con la Administración de Riesgos, se realizó la revisión al “Manual para la Administración del Riesgo de la CGR”, como un documento asociado al Proceso de Administración del Sistema de Gestión de Calidad;

Que es política de la Contraloría General de la República revisar y actualizar permanentemente los procedimientos asociados al Sistema de Gestión de Calidad;

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1o. <La Resolución 1 de 2002 que mediante esta resolución se modifica fue derogada por la Resolución 108 de 2010> Modificar y actualizar el inciso del numeral 13 del artículo [1o](#) de la Resolución 1 de 2002 que mediante esta resolución se modifica fue derogada por la Resolución 108 de 2010”;

Reglamentaria número 0001 de junio 24 de 2002, en lo referente a los procesos asociados con la Admisión al Sistema de Gestión de Calidad, cambiando el nombre allí indicado de Guía para la Elaboración de Mapas de Riesgos, por el de Manual para la Administración de Riesgos en la CGR y actualizar la versión 1.0 contenida en 19 folios y 10 anexos de 22 folios, refrendados por el Director de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la presente resolución.



ARTÍCULO 2o. <La Resolución 1 de 2002 que mediante esta resolución se modifica fue derogada por la Resolución 108 de 2010> La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y en el numeral 13 del artículo 1o de la Resolución Reglamentaria número 0001 de junio 24 de 2002.

Comuníquese, publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D. C., a 1o de abril de 2008.

El Contralor General de la República,

JULIO CÉSAR TURBAY QUINTERO.

MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LA CGR.

Versión: 2.0

1. Introducción

La Contraloría General de la República mediante la Resolución número [016](#) del 23 de febrero de 2006 para la elaboración de Indicadores y Mapas de Riesgos, versión 1.0” como la metodología para real administración del riesgo en la entidad, con base en la traducción y adaptación del modelo Neozela los riesgos [1].

Posteriormente, la Oficina de Control Interno promovió la estructuración y ajustes de los Mapas de Riesgos aplicando la Guía mencionada, experiencia que se adelantó mediante la estructuración de talleres por parte operativa de la Guía.

Con la expedición del Decreto [1599](#) de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno del Estado colombiano y la expedición de la Resolución 142 del 8 de marzo de 2006, por la cual se adopta la Implementación del MECI 1000:2005, en el Estado Colombiano; el Departamento Administrativo de Planeación – DAFP, para adecuarse a estas nuevas normativas, publicó en abril de 2006, la tercera edición del Manual de Administración del Riesgo con el fin de apoyar a las entidades del Estado en la implementación del Modelo Estándar de Administración de Riesgos del MECI.

La administración de riesgos como uno de los componentes del subsistema de control estratégico de la entidad se fundamenta en los elementos del componente ambiente de control, porque acuerdos; compromisos políticos y prácticas de desarrollo del talento humano y un estilo de dirección alineados a la misión ayudan a prevenir los riesgos asociados a comportamientos de los servidores públicos contrarios a la misión. Así mismo, utiliza los resultados generados por el componente direccionamiento estratégico para el monitoreo de los procesos y la definición de las políticas institucionales para su tratamiento.

Mediante Resolución Reglamentaria [0052](#), del 27 de abril de 2007, la CGR adopta el MECI 1000:2005 Implementación, por lo que la metodología objeto de este documento, es el resultado de una fusión del MECI con los de la Guía para diseñar indicadores y Mapas de Riesgos versión 1.0 de la CGR y la experiencia acumulada por la Oficina de Control Interno en la construcción de talleres para su aplicación, y que

los conceptos de tercera edición de la Guía de Administración del Riesgo del DAFP.

Esta combinación, se ha logrado en la práctica gracias a las valiosas experiencias y buenas prácticas de los servidores de la CGR en la aplicación de los arriba citados instrumentos durante: la conformación de los Comités de Riesgos de la CGR, en el proceso de capacitación de “Formador de Formadores MECI” y en la capacitación técnica que la CGR ha procurado a otras Entidades del Estado para la implementación del MECI.

La administración de riesgos como parte esencial de la gestión estratégica de la CGR es el proceso que trata los riesgos relacionados con los objetivos institucionales y sus procesos, con el fin de obtener resultados sostenidos en cada uno de ellos y en su conjunto, de tal forma que se potencie la capacidad institucional satisfactoriamente.

Basados en que una administración de riesgos eficaz se centra en la identificación temprana y tratar los riesgos, su implementación debe enfocarse a agregar el máximo valor sostenible a los procesos de la CGR. La introducción de una visión compartida de aquellos factores que pueden afectarla negativamente y deben emprender para manejarlos si llegaran a materializarse. De esta forma se aumenta la probabilidad de éxito y se reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos.

La gestión de riesgos debe ser un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en toda la entidad. En su aplicación debe tratar técnicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y futuras. Por esta razón, se integrará a la cultura organizacional a través de una política y un programa de alta dirección en el cual se clarifiquen las responsabilidades en toda la entidad, de tal forma que cada uno vea la gestión de riesgos como una actividad habitual de su trabajo.

Con el presente manual se estandariza y facilita la identificación, análisis, valoración y manejo del riesgo, partiendo de un contexto estratégico y plasmando en la política de administración de riesgos generales que incrementen la capacidad de la CGR para cumplir sus objetivos institucionales, asegure la supervivencia y fortalezca continuamente su credibilidad e imagen ante el ciudadano.

2. Objetivos

2.1. Objetivos de la Guía

2.1.1. Objetivo General

Establecer los elementos de referencia y los procedimientos para efectuar una adecuada Administración del Riesgo en la Contraloría General de la República, de conformidad con MECI 1000:2005.

2.1.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer la metodología que permita determinar el contexto estratégico, la identificación, el análisis y el establecimiento de políticas para la adecuada administración del riesgo;
- b) Garantizar la estandarización y unidad de criterio para el adecuado manejo de los riesgos que surgen;
- c) Coadyuvar a la gestión institucional en el contexto estratégico del manejo de los riesgos.

2.2. Objetivos de la Administración del Riesgo

2.2.1. Objetivo General

Diseñar los procedimientos para la implementación y desarrollo de la política de administración de riesgos que permitan a la Contraloría General de la República – CGR, generar un proceso estructurado, consistente y eficaz.

implementado a través de toda la entidad para administrar los riesgos mediante la contextualización, análisis, valoración y la expedición de políticas; el manejo de los riesgos institucionales, que oriente acerca de las opciones y acciones para su manejo en forma diligente con el fin de minimizar su ocurrencia al logro de los objetivos establecidos para cumplir la misión constitucional y proteger los recursos que están bajo su custodia y administración.

2.2.2. Objetivos Específicos

- a) Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos a partir de un Análisis y un Direccionamiento Estratégico adecuados, que fundamenten el desarrollo de las Actividades de Control Interno;
- b) Proteger los recursos del Estado, resguardándolos contra la materialización de los riesgos;
- c) Introducir dentro de los procesos y procedimientos las acciones de control resultado de la administración de riesgos;
- d) Involucrar y comprometer a todos los servidores de la CGR, en la búsqueda de acciones encaminadas a administrar los riesgos;
- e) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.

3. Contenido

3.1. Marco Legal

En Colombia desde la expedición de la Ley 87 de 1993, se gesta el concepto de riesgos, al establecerse los objetivos del control interno en el artículo 2º literal a) “proteger los recursos de la organización, burocracia y administración ante posibles riesgos que los afectan”. También el literal f) expresa: “definir y aplicar políticas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que impidan el logro de los objetivos”.

El Decreto [1537](#) de 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, en cuanto a los aspectos administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado.

Artículo 3º. De las Oficinas de Control Interno. En desarrollo de las funciones señaladas en el artículo 2º de la Ley 87 de 1993, el rol que deben desempeñar las Oficinas de Control Interno, o quien haga sus veces, dentro de las organizaciones públicas, se enmarcan en cinco tópicos, a saber: valoración de riesgos, acompañar y evaluar los riesgos, prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que impidan el logro de los objetivos, fomentar la cultura de control, y relación con entes externos.

Artículo 4º. Administración de Riesgos. Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno de las entidades públicas, las autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración de riesgos. Para tal efecto, la identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las Oficinas del Control Interno o quien haga sus veces evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetos organizacionales. Se establecerán acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de la administración y las Oficinas de Control Interno e integradas de manera inherente a los procedimientos”.

El Decreto [1599](#) de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano que hace parte el componente de administración del riesgo.

La Circular 003 del 27 de septiembre de 2005, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, establece los lineamientos generales para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno colombiano – MECI 1000:2005.

La Resolución 142 del 8 de marzo de 2006, del Departamento Administrativo de la Función Pública, adopta el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, er colombiano.

La Circular 1000-05 del 8 de marzo de 2006, expedida por el Departamento Administrativo de la F la cual se adopta el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000

La Resolución Reglamentaria [0052](#) del 27 de abril de 2007, expedida por la Contraloría General de medio de la cual se adopta en la Contraloría General de la República el Modelo Estándar de Contro 1000:2005, su Manual de Implementación, se dictan otras disposiciones y se modifica parcialmente del 22 de noviembre de 2000”.

El anexo técnico del MECI, parte integral del Decreto [1599](#) de 2005, en el cual se ha definido el rie posibilidad de ocurrencia de un suceso que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones c impidan o limiten el logro de sus objetivos.

3.2. Desarrollo

A continuación se presentan los elementos y procedimientos definidos por la CGR para la adecuad Riesgos, que tomando como base la estructura conceptual contenida en el Modelo Estándar de Con 1000:2005, se ha definido como el conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, perm evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el l institucionales, así:

- Contexto Estratégico.
- Identificación de Riesgos.
- Análisis de Riesgos.
- Valoración de Riesgos.
- Políticas de Administración de Riesgos.

La metodología que se desarrolla a continuación se aplicará a los procesos, actividades y tareas de l de establecer la política de administración de riesgos para la CGR.

3.2.1. Contexto Estratégico

El elemento Contexto Estratégico, como su nombre lo indica, es una mirada global de la organizaci esta mirada sirve como punto de partida para identificar las fuentes que pueden dar origen a los ries actividades de una Entidad; este elemento se construye a partir del conocimiento de los aspectos de entidad tales como: los sociales, económicos, culturales, orden público, políticos, legales y cambios otros; e incluye también los resultados del análisis de la situación interna actual de la entidad, la cu mediante la revisión del estado de cada uno de los 29 elementos que conforman el Sistema de Cont

Para la construcción de este elemento de control es conveniente emplear diversas herramientas y té igualmente, consultar diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, los cu proporcionar información importante, la técnica utilizada para recolectar la información dependerá naturaleza de la entidad.

La definición de las herramientas de diagnóstico y las fuentes de información a utilizar para la cons

elemento en la CGR, hacen parte del proceso “Formulación de Políticas y Directrices de la CGR”, e las actividades obtener, analizar, y seleccionar la información de importancia significativa cuyos resultados se registran en el registro “Diagnóstico Estratégico Institucional”, del cual se pueden obtener los siguientes insumos para la construcción del Contexto Estratégico en la administración de riesgos:

- a) Los factores externos que pueden limitar o impedir el logro de los objetivos, lo anterior con base en la información externa confrontada con los objetivos propuestos y los planes y programas de la entidad;
- b) Los factores internos que pueden limitar o impedir el logro de los objetivos con base en el análisis de Subsistemas, Componentes y Elementos del Sistema de Control Interno, así como de los demás aspectos de la organización que puedan afectar la gestión institucional;
- c) Información necesaria para dinamizar, facilitar y enriquecer las demás etapas de la administración de riesgos.

En síntesis, de este registro se utilizan el listado de debilidades y amenazas identificadas, los resultados del diagnóstico estratégico así construido se validarán durante la realización del elemento Identificación de Riesgos considerando los diversos factores internos y externos identificados, con las causas de los riesgos en los diferentes procesos de la entidad.

Para construir y documentar este elemento se seguirán los procedimientos establecidos en el Anexo 3 (Contexto Estratégico).

3.2.2. Identificación de Riesgos

Elemento de control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la entidad, que ponen en riesgo el logro de la misión, estableciendo las causas y los efectos de su ocurrencia.

Identificar es la acción de individualizar o distinguir de otros, la identificación es un aspecto clave en la administración de riesgos; es una actividad permanente, interactiva e integrada a la planeación estratégica, que requiere como insumo entre otros la claridad de los objetivos estratégicos y de los procesos de la entidad para la obtención de resultados.

Para interpretar este elemento, es necesario conocer con más detalle los siguientes conceptos:

Causas (asociadas directamente a los factores internos o externos): son las razones o motivos por los que se origina un riesgo; su determinación es necesaria pues ellas influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de eventos y por lo tanto, tienen incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.

Descripción: Determinación, declaración y enumeración de todas las circunstancias y particularidades que rodean al evento.

Efectos: constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: de salud, de fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad, de interrupción del servicio y daño ambiental.

Una vez examinado el objetivo y comprobada su validez técnica para efectuar la identificación de riesgos, el procedimiento es el siguiente:

- Negar totalmente el objetivo: ese sería el riesgo más extremo, menos probable, pero también el más devastador si llegara a materializarse.
- Negar parcialmente el objetivo: para lo cual se usarán los diferentes atributos del objetivo.

El mayor riesgo que enfrentaría la entidad frente a sus procesos será el no cumplir con los objetivos establecidos.

mismos.

Al nombrar o identificar riesgos es usual definir asuntos como la carencia de recursos o tiempo, así como la intervención de entes o factores externos, todas estas son causas, los riesgos para la entidad son las consecuencias que pueden llegar a impedir el cumplimiento de los objetivos.

En el proceso de identificación se encuentra que por ejemplo para la CGR, los riesgos que enfrenta el Fiscal Micro, son los mismos indistintamente si se desarrolla en el nivel central o desconcentrado, las causas asociadas a factores internos o externos como las condiciones sociales, de seguridad o tecnológica o dependencia responsable de adelantar el citado proceso.

Para construir y documentar este elemento se seguirán los procedimientos establecidos en el Anexo de Identificación de Riesgos).

3.2.3. Análisis de Riesgos

Una vez concluida la etapa de identificación, se debe proceder al análisis de los riesgos identificados mediante el establecimiento de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de sus consecuencias y luego con el propósito de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a tomar.

El análisis de riesgos dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos de datos históricos y aportes de los funcionarios de la entidad.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

La Calificación del Riesgo: Se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera variable representa el número de veces que el riesgo puede presentarse en un determinado tiempo o puede presentarse y la segunda variable se refiere a la magnitud que llegara a presentarse.

La Evaluación del Riesgo: Resulta de comparar los resultados de su calificación, con los criterios establecidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su mitigación.

Para el análisis de los riesgos, se utiliza la matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos, que presenta formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la probabilidad (probabilidad). Tomando las siguientes categorías: leve, moderada y catastrófica en relación con el impacto y baja respecto a la probabilidad. Así mismo, presenta un análisis cuantitativo, que contempla los factores que contribuyen a facilitar la calificación y evaluación de los riesgos. Para distinguir las calificación y evaluación de los riesgos se han determinado valores múltiples de 5, mientras que para la probabilidad se han determinado valores de 1 a 3. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la evaluación del riesgo.

Calificación del Riesgo

Se deben calificar los Riesgos de acuerdo con los criterios de la matriz: Probabilidad Alta se califica con 3, Probabilidad Media con 2 y Probabilidad Baja con 1, de acuerdo con el número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo. Y el Impacto si es Leve con 5, si es Moderado con 10 y si es Catastrófico con 20.

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

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

Fuente: Guía de Administración del Riesgo del DAFP, Tercera Edición

La determinación de las calificaciones para las dos variables definidas en la metodología debe ser en función de las opiniones de los participantes en el taller, pero siempre sustentadas en hechos que evidencien las preferencias manifestadas en la votación, pero no debe desconocerse que en cualquier caso, acuerdo total o parcial, la asignación de una cifra a cada calificativo es solo una manera de facilitar el análisis de la información recopilada. Para fundamentar la calificación subjetiva en hechos reales es necesario de un amplio conocimiento de las tareas y la dependencia que las ejecuta.

Para hacer más dinámico este proceso es importante que la calificación individual de cada participante se realice de forma anónima en medio físico o magnético, obtener un promedio de estas votaciones iniciales, para luego hacer una revisión y discusión de dicho promedio, teniendo en cuenta especialmente las votaciones extremas y la gran medida del promedio. Con la votación anónima individual se busca prevenir la posibilidad de que al hacer la calificación los cuales se pueden presentar al hacerla discutiendo directamente la propuesta de un score, porque de esta forma generalmente se dejan de expresar opiniones bien sea por timidez, por evitar un conflicto superior o cualquier otra razón personal.

Evaluación del Riesgo

Este paso en el análisis de riesgos es un poco más mecánico que la calificación, pues se cuenta con una matriz que facilita la labor “la Matriz de calificación evaluación y respuesta a los riesgos”.

Para realizar la Evaluación del Riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo de las diferentes actividades en la Matriz, según la celda que ocupa al combinar impacto y probabilidad, aplicando los siguientes criterios:

Si la Probabilidad es baja (1) y del Impacto es leve (5), el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Aceptable (calificación 5), lo cual de acuerdo con la matriz permitiría a la Entidad asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en una zona de riesgo que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Si la Probabilidad es alta (3) y el Impacto catastrófico (20), el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Inaceptable (calificación 60), para esta calificación la matriz recomienda acciones como eliminar la actividad que genera el riesgo siempre que esto sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para disminuir el riesgo.

Probabilidad del riesgo y de protección para menguar el Impacto y finalmente es posible compartir mediante pólizas de seguros u otras opciones disponibles para este fin.

Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se debe para llevar los Riesgos a la Zona Aceptable o Tolerable, en lo posible. Las medidas dependen de la ubicación del riesgo, así: los Riesgos de Impacto leve y Probabilidad alta se previenen; los Riesgos con Impacto moderado y Probabilidad leve, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible; también es viable combinar estas medidas para reducir el riesgo cuando este presente una Probabilidad alta y media, y el Impacto sea moderado o catastrófico.

Cuando la Probabilidad del riesgo sea media y su impacto leve, se debe realizar un análisis del costo que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo.

Cuando el riesgo tenga una Probabilidad baja y un Impacto catastrófico se deben buscar acciones que permitan a la entidad compartir el riesgo con el fin de minimizar el daño en caso de que este se presente.

Siempre que el riesgo sea calificado con Impacto catastrófico la Entidad debe diseñar planes de contingencia para protegerse en caso de su ocurrencia.

Con la construcción del elemento análisis de riesgos se busca que la CGR obtenga los siguientes resultados:

-- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional para cumplir su propósito.

-- Medir el impacto de las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.

-- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones para el tratamiento.

Para construir y documentar este elemento se seguirán los procedimientos y se utilizarán los formatos del Anexo 3 (Taller No 3 Análisis de Riesgos).

3.2.4. Valoración de Riesgos

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los riesgos identificados en el elemento “Controles”, del Subsistema de Control de Gestión, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para adelantar esta actividad es necesario tener en cuenta los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para tomar decisiones.

Previo a la evaluación de los controles existentes es útil establecer un listado de “controles ideales o deseables”, entendidos estos como las acciones teóricas de control que serían necesarias para disminuir el impacto de cada riesgo hasta el punto de poder moverlos en la matriz hasta la zona de riesgo aceptable.

Para establecer los controles ideales o deseables el primer paso es identificar la prioridad de las opciones, es decir precisar cuál de las variables, probabilidad o impacto, tiene una mayor clasificación y por ende prioritariamente emprender acciones de control.

Como la identificación de los “controles ideales o deseables” es un ejercicio exploratorio no debe ser una opción, mecanismo de detección, o acción de control adecuada para el fin específico deseado (previo a su implementación documentarla en el formato del Anexo 5 (Taller 4A Identificación de controles ideales o deseables) y posteriormente realizará una evaluación para establecer la viabilidad de la implementación de cada una de ellas de acuerdo a los recursos disponibles.

financiero, tecnológico y humano.

Con la identificación de controles ideales o deseables la primera evaluación de los controles existentes es la suficiencia, es decir determinar si los controles existentes son suficientes en número por cada tipo de riesgo identificada, lo cual se puede realizar comparando el inventario de controles existentes con el listado de “controles ideales o deseables” previamente identificados, de allí se establece una brecha entre la realidad y la teoría del control.

Una vez identificados los “controles ideales o deseables” y la brecha entre estos y la realidad, se puede realizar la evaluación de cada uno de los controles existentes; antes de efectuar esta tarea es importante que los controles se pueden clasificar en:

Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o reducir su impacto.

Correctivos: aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un riesgo, también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia para volver al cumplimiento de los objetivos.

Para evaluar los controles existentes es necesario describirlos, estableciendo si son preventivos o correctivos, responder a las siguientes preguntas:

1. ¿El control está documentado?
2. ¿Se está aplicando en la actualidad?
3. ¿Es efectivo para minimizar el riesgo?

Lo más importante es que el control sea efectivo aunque no esté documentado, pues si bien el control está consignado en un documento puede existir una acción de control que se realiza en la práctica, al hacer una auditoría de los controles se debe tener en cuenta que la cultura organizacional puede haber desarrollado costumbres de control de los riesgos, pero que no estén escritas en una norma o directriz institucional.

Una vez se han evaluado los controles existentes respondiendo las preguntas anteriores se puede realizar la revaloración, de los riesgos aplicando los siguientes pasos:

- Calificados y evaluados los riesgos analícelos frente a los controles existentes en cada riesgo.
- Establezca la nueva ubicación de los riesgos en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos en la calificación de los controles existentes y teniendo en cuenta siempre las respuestas obtenidas y las acciones anteriormente formuladas (los controles se encuentran documentados, se aplican y son efectivos), la reubicación de riesgos en la matriz, debe seguir las recomendaciones en la Tabla 1. Valoración de riesgos con base en la evaluación de controles.

Tabla 1

Valoración de riesgos con base en la evaluación de controles

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes no son efectivos.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes, son efectivos pero no están documentados	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación de controles (el desplazamiento final depende del criterio y el acuerdo de los participantes en el taller y si el control afecta el impacto o la probabilidad).
Los controles existentes son efectivos y están documentados	Pasa a una escala inferior (el desplazamiento final depende del criterio y el acuerdo de los participantes en el taller y si el control afecta el impacto o la probabilidad).

Adaptado: de la Guía de Administración del Riesgo del DAFP, Tercera Edición.

Ubique en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos, el estado final de riesgo, los resultados obtenidos en la valoración del mismo.

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Identificación de los controles existentes para los riesgos identificados y analizados.
- Priorización de los riesgos de acuerdo con los resultados obtenidos de confrontar la evaluación de los riesgos con los controles existentes, a fin de establecer aquellos que pueden causar mayor daño a la entidad en caso de ocurrir.
- Mapas de Riesgo por proceso

Para construir y documentar este elemento se seguirán los procedimientos y formatos establecidos en el Anexo 6 (Taller: 4 Valoración de riesgos, Taller 4A Identificación de Controles Ideales y Taller 4B Análisis de Controles Existentes).

3.2.5. Política de Administración de Riesgos

Para la formulación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todos los instrumentos normativos anteriormente desarrollados en el componente administración de riesgos.

Las políticas identifican las opciones institucionales para tratar y manejar los riesgos basándose en el análisis de los riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la Administración de riesgos, transmiten la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores.

Para tratar y manejar los riesgos se deben tener en cuenta las siguientes opciones de manejo, las cuales se deben considerar de manera independiente, interrelacionadas o en conjunto.

- **Evitar el riesgo**, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera opción a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoras en los procedimientos, eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser la mejora en la calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- **Reducir el riesgo**, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consiguen mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **Compartir o Transferir el riesgo**, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras entidades, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo.

entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de grado puede duplicarse y almacenarse en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada.

– **Asumir el riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo remanente, en este caso el responsable del proceso simplemente acepta el riesgo residual probable y la contingencia para su manejo.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser efectivas, y pueden ser entre otras: la implementación de nuevos controles que no existen (brecha entre controles nuevos y existentes), revisar y ajustar los controles existentes no efectivos, documentar controles, acciones de control y entrenar o capacitar para su aplicación de ser necesario, comunicar las políticas, optimizar procesos y procedimientos incorporando mejores prácticas de entidades o procesos similares, cambios físicos. La selección de las acciones más convenientes debe considerar la viabilidad jurídica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

- a) La valoración del riesgo a manejar;
- b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma;
- c) El balance entre el valor del beneficio esperado versus el riesgo de no emprender acción.

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevar a cabo un cronograma y unos indicadores que permitan realizar el seguimiento y verificar el cumplimiento correctivo cuando sea necesario, todo esto siguiendo los procedimientos y formatos para documentación y mejora.

Con la construcción de este elemento se busca encauzar el accionar de la entidad hacia el uso eficiente y la continuidad en la prestación de los servicios, la protección de los bienes utilizados para servir a la comunidad. Igualmente, se busca que la entidad tenga claridad sobre las políticas de Administración del Riesgo y el compromiso de la Dirección y de los servidores de la entidad.

La construcción de este elemento se realiza siguiendo el procedimiento para formular políticas y directrices en el proceso de direccionamiento institucional; utilizando como insumo principal el mapa de riesgos institucional, el cual se construye consolidando los mapas de riesgo determinados para cada proceso, así:

1. Obtener, analizar y seleccionar información de importancia significativa para la administración de Planeación consolida los mapas de riesgo por procesos para obtener el Mapa de Riesgos Institucional. Pueden identificarse, entre otros, el tipo de riesgos con mayor calificación, es decir aquellos riesgos que están más expuestos a la CGR, los riesgos con causas comunes, riesgos transversales o riesgos comunes a varias entidades.

Control: Mapa de Riesgos Institucional, Análisis del Mapa de Riesgos Institucional.

2. Formular la propuesta de política de administración de riesgos: Establecidos los riesgos que precisan atención institucional para su manejo, se deben proponer las orientaciones generales que garanticen su atención como base para las acciones de control definidas (en las columnas 6 a 9 del mapa de riesgos, Taller 4). La Oficina de Planeación redactará un texto en el cual se identifiquen claramente como mínimo: el objeto de la implantación, la metodología de implementación, los responsables, los mecanismos y la periodicidad de la misma y reajuste de la misma. Esta propuesta de Política será objeto de revisión por parte de la Oficina de Planeación, en desarrollo de su rol de acompañamiento y asesoría.

Control: Documento Propuesta de Política de Riesgos.

3. Aprobar la Política de Riesgos: Emitir la Política institucional de Riesgos es una responsabilidad por lo que su aprobación, debe seguir el procedimiento para la aprobación de las políticas de este nivel el “Procedimiento para Formular Políticas y Directrices de la CGR”. La política de administración de riesgos se integrará al plan estratégico como parte del objetivo relacionado con la mejora continua.

Control: Acta de Comité aprobando la Política de Riesgos.

4. Comunicar la Política de Riesgos: Después de recibir la aprobación de la política por parte del Comité de Planeación en coordinación con la Oficina de Comunicaciones y la Oficina de Capacitación socializarán el documento a todos los servidores de la Entidad. La Oficina de Planeación y la Oficina de Comunicaciones coordinarán las acciones necesarias para que, a través de un refuerzo continuo, se recuerde el mensaje institucional establecido en la política de administración de riesgos.

Si la política implica además cambios de fondo en las metodologías o procedimientos para la administración de riesgos, las oficinas de Planeación y Capacitación coordinarán el diseño y ejecución de un programa de capacitación para instruir al personal en el uso de la metodología.

Control: Registros de socialización y/o registros de asistencia a capacitación.

5. Aplicar la Política de Riesgos: Como resultado de las actividades de divulgación y capacitación, el personal de la CGR estará en capacidad de incorporar las políticas de administración de riesgos al direccionamiento de los procesos y aplicar la metodología adoptada e incluir las acciones de control necesarias para la atención de los riesgos en los procedimientos.

Control: Mapas de Riesgo elaborados según la metodología, Controles incorporados en procedimientos.

6. Seguimiento y Evaluación de la Política de Riesgos: Como parte de la revisión del Plan Estratégico se realizará también una revisión de los controles y de la política de administración de riesgos, especialmente en aquellos procesos en los cuales no se estén logrando los objetivos, dado que esta es una evidencia de la materialización de riesgos.

Adicionalmente a los mecanismos de revisión establecidos en el “Procedimiento para la Formulación de Políticas y Directrices de la CGR”, para la revisión por la Dirección se tendrán en cuenta las evaluaciones del Sistema de Control Interno realizadas al interior de cada equipo de trabajo (Autoevaluación de Control y/o de Gestión) y de la OCI, los resultados de la revisión deben materializarse en un Plan de mejoramiento por procesos y planes de mejoramiento individual.

Control: Informe de Revisión por la alta Dirección, Informe de Evaluación del Componente Administrativo de la OCI, Acciones en Plan de Mejoramiento.

7. Ajustes y Modificaciones a la Política de Riesgos: Los resultados de las diferentes revisiones a la política de administración de riesgos y los resultados de su aplicación son fuente para la formulación de propuestas de ajuste o modificación a la política de administración de riesgos. Las propuestas de ajuste pueden surgir de los círculos de mejoramiento, de la OCI o de la Oficina de Planeación. En cualquier caso, la modificación de las políticas debe someterse a aprobación de acuerdo con el “Procedimiento para Formular Políticas y Directrices de la CGR”.

Control: Registros actualización mapa de riesgos. Acta Comité Directivo con aprobación de ajuste a la política de administración de riesgos.

En resumen, la política de administración de riesgos es la orientación general que guía la toma de decisiones de los responsables de la administración de riesgos en los procesos y define las prioridades en caso de duda de la asignación de recursos o fijación de objetivos a nivel institucional.

4. Anexos

Talleres para la implementación

FACTORES INTERNOS (DEBILIDADES)	FACTORES EXTERNOS (AMENAZAS)

Los formatos que conforman los talleres relacionados en los anexos anteriores, se utilizarán para la mapas de riesgo por proceso en forma manual; no obstante lo anterior, se podrán utilizar aplicativos software, validados por la Oficina de Planeación, siempre que estos medios electrónicos mantengamos en este manual para la construcción de cada elemento.

5. Documentos de consulta en la administración de riesgos

- Administración de Riesgos, Normas de Australia AS/NZS 4360.1999
- Guía para la elaboración de indicadores y mapas de riesgo (Res. 0016 de 2004)
- Anexo Técnico MECI, Decreto [1599](#) de 2005.
- Manual de Implementación MECI 1000:2005
- Guía Administración del Riesgo, Tercera Edición DAFP.

6. Glosario

- Aceptar un Riesgo: Es una decisión informada para asumir las consecuencias y la probabilidad de un evento particular.
- Administración de Riesgos: La cultura, procesos y estructuras que se orientan hacia la administración de riesgos, los potenciales factores y de efectos adversos también potenciales.
- Compartir Riesgos: Cambiar la responsabilidad o carga de la pérdida a un tercero a través de la transferencia de riesgos a seguros u otros medios.
- Control: 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 que proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable para el logro de los objetivos.
- Control de riesgo: Es la parte de la administración de riesgos que implica la aplicación de políticas, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar riesgos.
- Costos: De actividades, tanto directos como indirectos, que involucren cualquier impacto negativo en dinero, tiempo, trabajo, interrupciones, imagen y reputación, pérdidas políticas e intangibles.
- Daño: Cualquier consecuencia negativa, financiera o de otra clase.
- Evento: Un incidente o situación que ocurre en lugares en un intervalo de tiempo específicos.
- Evitar un Riesgo: Es una decisión informada de no involucrarse en una situación de riesgo.
- Factores de Riesgo: Situaciones, manifestaciones o características medibles u observables asociadas que generan la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a

-- Frecuencia: Una medida de la proporción o tasa de ocurrencia de un evento expresada como el número de un evento en un tiempo dado. También vea Posibilidad y Probabilidad.

-- Identificar Riesgos: Proceso para determinar lo que puede pasar, por qué y cómo.

-- Impacto: consecuencias o daños que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo cualitativamente o cuantitativamente, siendo una pérdida, lesión, desventaja o ganancia. Puede haber posibles resultados asociados con un evento.

-- Mapas de riesgos: Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenados sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y de sus posibles consecuencias como base para la formulación de la política institucional de administración de riesgos.

-- Monitoreo: Verificar, dirigir, observar críticamente, o registrar de manera regular el progreso de una Acción o sistema, para identificar cambios.

-- Nivel de riesgo: Grado de exposición; es el resultado de relacionar la probabilidad con el impacto y los controles. Medida de la gravedad de riesgos y el proceso de clasificarlos en orden de prioridad. Permite determinar la importancia relativa del riesgo.

-- Plan de mejoramiento: Documento que contiene las acciones mediante las cuales se fortalecerá la gestión de riesgos en la CGR se construye siguiendo los lineamientos y normatividad vigentes para los planes de mejoramiento de procesos e individuales.

-- Proceso: Manera usual de agrupar un número de procedimientos o actividades que se ejecutan para alcanzar un mismo fin, o la generación de unos productos o servicios específicos. Según su propósito se pueden ser estratégicos, misionales y de apoyo. Se soportan en el modelo de operación por procesos y se nombran dentro de la cadena de valor establecida en la entidad.

-- Objetivo de proceso: Enunciado del estado deseado hacia el cual está dirigido el proceso, el objeto de la orientación que se les debe dar a las tareas, actividades y procesos para cumplir con los propósitos de la Entidad. Un objetivo debe poseer elementos cuantitativos y cualitativos mínimos que permitan caracterizarlo. Debe incluir un verbo de acción cuantificable (por lo que se debe establecer si la información de la unidad de medida para cuantificar el verbo está disponible), un sujeto sobre el cual se realiza o materializa la acción definida. Para la parte cualitativa es necesario que el verbo tenga atributos de calidad como pueden ser el modo, tiempo y lugar de realización.

-- Proceso de administración de riesgos: Aplicación sistemática de políticas de administración, procedimientos y prácticas a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, calificar, evaluar, valorar, tratar y comunicar riesgos.

-- Probabilidad: Una medida (expresada como porcentaje o razón) para estimar la posibilidad de que ocurra un evento. Es la posibilidad de ocurrencia de un evento específico o resultado, medida por la proporción de resultados específicos que ocurren frente al número total de posibles eventos o resultados. Si la Entidad tiene registros, puede estimarse a partir de su frecuencia histórica mediante modelos estadísticos de mayor complejidad.

-- Posibilidad: Usada como una descripción cualitativa de la probabilidad o frecuencia.

-- Reducir Riesgos: Es la aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para disminuir la probabilidad de ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.

-- Retroalimentación: Información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución de un plan 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 o limiten el logro de sus objetivos. Es la oportunidad o posibilidad de pasar y que tenga un impacto en los objetivos. Fuente de daño potencial o una situación con potenciales pérdidas.

-- Seguimiento: Acción de recolección regular y sistemática de información sobre la ejecución del plan para actualizar y mejorar la planeación futura.

-- Tratamiento de Riesgos: Selección y aplicación de opciones apropiadas para manejar un riesgo.

Aprobado por

El Director Oficina de Planeación,

(Firma ilegible).

Fecha: Enero 25 de 2008.

ANEXOS MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LA CGR

ANEXOS

ANEXO 1.

TALLER 1: CONTEXTO ESTRATEGICO.

El Contexto Estratégico es el punto de partida para la identificación de los riesgos en los procesos y el análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad tales como: los cambios culturales, de orden público, político, legales y cambios tecnológicos, entre otros; se alimenta con el diagnóstico de la situación actual de la entidad identificada en el proceso de planeación estratégica, centrándose en las amenazas, pues son estas las que podrían generar las situaciones no deseables para la institución.

Analice el registro “Diagnóstico Estratégico Institucional ” [2] y determine los factores internos y externos que generan eventos que afecten negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales (amenazas), y diligencie el siguiente cuadro:

FORMATO DE CONTEXTO ESTRATEGICO

(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCION	(5) CAUSAS (Asociadas a Factores Internos y/o Externos)	(6) EFECTOS (Consecuencias)

Elaborado por: _____ Fecha _____

Aprobado Por: _____ Fecha _____

ANEXO 2.

TALLER 2: IDENTIFICACION DE RIESGOS.

Basados en el resultado del análisis del contexto estratégico del proceso, y siguiendo la metodología sección de identificación de riesgos, realice las siguientes actividades:

-- Mediante lluvia de ideas, identifique los riesgos que pueden afectar el desempeño y cumplimiento proceso. Analícelos y discútalos con su equipo de trabajo, a continuación establezca los principales efectos y con esta información diligencie el “Formato Identificación de Riesgos”:

FORMATO IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

(1) PROCESO:

(2) OBJETIVO:

Calificación	Valor	Descripción
Baja	1	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.
Media	2	Puede ocurrir en algún momento.
Alta	3	Se espera que ocurra en la mayoría de las Circunstancias.

Elaborado por: _____ Fecha _____

Aprobado Por: _____ Fecha _____

Ejemplo para apoyar la Identificación de Riesgos

Si el objetivo de un proceso es: Suministrar oportunamente a todas las áreas de la entidad los recursos cumplimiento de sus compromisos institucionales.

El primer riesgo sería el incumplimiento total del objetivo, es decir: No suministrar elementos necesarios para el cumplimiento de sus compromisos institucionales, lo cual es improbable que suceda pero de catastrófico para la Entidad.

Los riesgos identificados con la negación parcial serían:

La inoportunidad en el suministro de los recursos.

La no cobertura total en el suministro, es decir que no se les atendiera a todas las áreas.

La insuficiencia, es decir que los recursos suministrados no sean suficientes para atender los compromisos adecuadamente.

El desacierto, es decir que los recursos suministrados no sean los que se necesitan para el cumplimiento compromisos institucionales.

ANEXO 3.

TALLER 3: ANALISIS DE RIESGOS: CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Después de identificar los riesgos sus causas y efectos, diligencie el formato “Calificación y Evaluación de Riesgos”, de acuerdo con las siguientes instrucciones:

Relacione en el numeral (1) el proceso seleccionado.

En la columna (2) registre los riesgos identificados en el formato, “Identificación de Riesgos”.

Con los datos de las calificaciones, discutidas y acordadas por el equipo, se procede a diligenciar el y Evaluación de Riesgos así:

-- **Califique** el impacto y la probabilidad de cada uno de los riesgos, de acuerdo con la clasificación Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos, mediante la votación individual de todos los participantes; registrada y tabulada con ayuda del Anexo 7. “**TABLA PARA EL REGISTRO Y CONSENSO CALIFICACIÓN DE IMPACTO Y PROBABILIDAD**”, esta tabla suministra el promedio de la votación individual; por esta razón, si se presentan votos extremos, es decir alejados del promedio, será necesario analizar las causas de las divergencias y buscar el consenso del equipo solo

Para calificar la probabilidad, se analiza la posibilidad de ocurrencia del riesgo con criterios de frecuencia (si se ha materializado y existe un registro histórico de eventos) o de factibilidad (si no se ha materializado). Se cuenta el comportamiento de los factores internos y externos que generan el riesgo. Los participantes usan la Tabla 2 “Medidas Cualitativas para Orientar la Calificación de Probabilidad” como fuente de criterio de calificación.

Para calificar el Impacto, se analiza qué tanto se afectaría la entidad o proceso si ocurre el riesgo, las consecuencias o efectos que le produciría, es necesario siempre identificar hechos o situaciones con [3] en las cuales se evidencia el efecto. Los participantes pueden usar la Tabla 3 “Medidas Cualitativas para Orientar la Calificación de Impacto” como fuente de criterio para asignar la calificación.

Ejemplo para apoyar la calificación de Riesgos

El resultado de una votación con 5 participantes puede ser probabilidad media (2), pero este promedio puede ser resultado de cinco votos de 2, o también el promedio de dos votos 1, un voto 2 y dos votos 3 o muchas otras combinaciones. Para el segundo caso es necesario revisar con todo el equipo las razones o hechos y las percepciones de los que han votado 1 o 3 y definir cuál de las dos visiones tiene más hechos que la sustenten y cuál es solamente una opinión personal, que aunque respetable no es sustentable en el largo plazo. Finalmente llegar a un consenso de equipo.

-- Efectúe la **Evaluación** del Riesgo así:

En la columna (5) del Formato Calificación y Evaluación de Riesgos, registre el resultado de múltiples votos obtenidos en la probabilidad columna (3) y el Impacto columna (4).

Registre en la columna (6) la zona en que se ubica el riesgo, de acuerdo con el resultado de la calificación su ubicación en la “Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos”.

Consigne en la columna (7) Medidas de Respuesta, la(s) opción(ones) para manejar los riesgos que se encuentran en la “Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos”, de acuerdo con el análisis del signo del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa.

DEFINICIONES PARA ORIENTAR LA CALIFICACION DE RIESGOS

Tabla 2

Medidas Cualitativas para Orientar la Calificación de Probabilidad

Calificación	Valor	Descripción
Leve	5	Insignificante, Ninguna lesión, baja pérdida financiera o de imagen
Moderado	10	Daño manejable con los niveles de autoridad del mismo proceso o interrupción temporal del servicio, sanciones o multas, pérdida fi imagen alta.
Catastrófica	20	Muertes, interrupción permanente del servicio, cierre de instalacio manejable con los niveles de autoridad del mismo proceso o depe pérdida financiera o de imagen.

Adaptación de: Anexo 1. Guía para la elaboración de indicadores y mapas de riesgos (Res. 0016 de Tabla 3

Medidas Cualitativas para Orientar la Calificación de Impacto

(2) Riesgo	Calificación	(6) Evaluacion (No. y Zona de Riesgo)	(7) Opciones de Respuesta (Erca)
(3) Probabilidad		(4) Impacto	(5) Calificación (X (4))
R1			
R2			
R3			

Adaptación de: Anexo 1. Guía para la elaboración de indicadores y mapas de riesgos (Res. 0016 de
FORMATO CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

(1) PROCESO:

Calificación	Valor	Descripción
Leve	5	Insignificante, Ninguna lesión, baja pérdida financiera o de imagen
Moderado	10	Daño manejable con los niveles de autoridad del mismo proceso o interrupción temporal del servicio, sanciones o multas, pérdida financier alta.
Catastrófica	20	Muertes, interrupción permanente del servicio, cierre de instalacio manejable con los niveles de autoridad del mismo proceso o dependenci financiera o de imagen.

Elaborado por: _____ Fecha _____

Aprobado Por: _____ Fecha _____

ANEXO 4.

TALLER 4: VALORACIÓN DE RIESGOS.

Inicie el diligenciamiento del formato, “Mapa de Riesgos” ejecutando los siguientes pasos:

1. Del formato “Calificación y evaluación de Riesgos” elaborado en el taller 3, tome los riesgos y o menor de acuerdo al resultado de la columna 5 Calificación del Riesgo (Impacto x Probabilidad). C

información en el formato “Mapa de Riesgos” diligenciando las columnas Riesgos (1), Impacto (2) Evaluación de Riesgo (4).

MAPA DE RIESGOS

N°	Riesgos (1)	Probabilidad (2)	Impacto (3)	Calificación y Evaluación de Riesgo (4)	Controles Existentes (5)	Valoración del Riesgo. (6)	Nuevas Acciones de Control (7)	Responsable (8)	Cr
R1									
R2									
R3									

Elaborado por: _____ Fecha _____

Aprobado Por: _____ Fecha _____

ANEXO 5.

TALLER 4A: IDENTIFICACION DE CONTROLES IDEALES O DESEABLES.

Una vez calificados, evaluados y priorizados los riesgos identificados proceda, mediante lluvia de ideas las acciones para ejecutar las medidas de respuesta tomadas de la columna 7 del formato “Calificación Riesgos” elaborado en el taller 3, los controles que deberían existir (tantos como sean necesarios para probabilidad y/o el impacto de cada riesgo), para eliminar o minimizar las causas determinadas en la columna 4 para minimizar las consecuencias (7) del Formato Identificación de Riesgos del Taller 2. **Realice esto pensando aun en los controles existentes, solamente en los controles ideales o deseables para las acciones de respuesta según la zona en la cual se ubica el riesgo (ERCA) [4], puede apoyarse usando la lista de la página siguiente:**

Diligencie el formato “Controles Ideales o Deseables para Administrar el Riesgo”.

FORMATO “Controles Ideales o Deseables para Administrar el riesgo”

PROCESO (1)

(2) RIESGO	(3) MEDIDAS DE RESPUESTA (ERCA)	CONTROLES IDEALES O DESEABLES (Acciones preventivas y correctivas para minimizar la probabilidad y/o impacto de los riesgos)
R1		
R2		

Elaborado por: _____ Fecha _____

Aprobado Por: _____ Fecha _____

EJEMPLOS DE ALGUNAS ACCIONES DE CONTROL

(Para orientar la Identificación de Controles Ideales o Deseables)

Ejemplos de acciones para reducir o controlar Probabilidad	Ejemplos de acciones para reducir o controlar Impacto
Programas de auditoría y cumplimiento	Planificación de contingencias
Condiciones de los contratos	Arreglos contractuales
Revisiones formales de requisitos, especificaciones, diseños, ingeniería y operaciones	Las condiciones de los contratos
Controles de Inspección y de procesos	Las características del diseño
Administración de las inversiones y del portafolio	Los planes de recuperación
Administración de proyectos	Barreras de diseño y estructurales
Mantenimiento preventivo	Planeación para el control de fraude
Aseguramiento de la calidad, administración y normas	Minimización de la exposición a las fuentes de riesgo
Investigación y desarrollo, desarrollo tecnológico,	Planeación del portafolio
Entrenamiento estructurado, y otros programas	Política de precios y controles
Supervisión	Separación o relocalización de una actividad o recursos
Pruebas	Relaciones públicas
Arreglos organizacionales	Pagos en especie.

Fuente: Guía para la elaboración de indicadores y mapas de riesgos (Res. 0016 de 2004)

ANEXO 6.

TALLER 4B: ANALISIS DE CONTROLES EXISTENTES.

1. Para cada uno de los riesgos ubicados en las zonas inaceptable, importante, moderado, tolerable y lluvia de ideas, proceda a identificar los controles que existen actualmente en la entidad o proceso y los riesgos. Diligencie la columna 1 del formato “Análisis de Controles existentes” (una hoja por cada riesgo).
2. Para cada Control identificado, determine, si es efectivo (la tipificación “se aplica” está considerando causas de la no efectividad de un control establecido) y si está documentado, diligenciando las columnas correspondientes, con esta información se califica cualitativamente cada control.
3. Transcriba en la columna (4) los controles ideales o deseables identificados en el taller 4A y compare con los controles existentes, para establecer brechas o inexistencia concreta de controles deseables.

PROCESO:

RIESGO	Controles Existentes (1)	¿Es Efectivo para minimizar el Riesgo? (2)	¿Está Documentado? (3)	Controles Ideales o Deseables (4)		D cor
				SI	NO	
Descripción de Controles Existentes		SI	NO	SI	NO	

Elaborado por: _____ Fecha _____

Aprobado Por: _____ Fecha _____

4. Con base en el resultado de la evaluación de los controles existentes, determinando la efectividad número de los mismos se realiza una nueva calificación de los riesgos teniendo en cuenta el tipo de de los existentes, (es decir, si actúan sobre la probabilidad o el impacto y si atienden las opciones para cada zona para establecer la valoración (calificación definitiva) de los riesgos diligenciando la columna de los riesgos.

TABLA 1.

VALORACION DE RIESGOS CON BASE EN LA EVALUACION DE CONTROLES

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes no son efectivos.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes, son efectivos pero no están documentados	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación de los riesgos (el desplazamiento final depende del criterio y el acuerdo de los participantes en el taller y si el control afecta el impacto o la probabilidad)
Los controles existentes son efectivos y están documentados	Pasa a una escala inferior (el desplazamiento final depende del criterio y el acuerdo de los participantes en el taller y si el control afecta el impacto o la probabilidad)

Adaptado: de la Guía de Administración del Riesgo del DAFP, Tercera Edición.

5. Para las columnas 7 a 10: nuevas acciones de control, cronograma de implementación, responsables, se seguirán los procedimientos y formatos establecidos en el SGC para establecer acciones de mejora. Esto constituye en una parte del plan de mejoramiento del proceso analizado.

Ejemplos para apoyar la Valoración de Riesgos

Ejemplo 1. ¿Cuál es la acción de control prioritaria para un riesgo con calificación 20?

Para este caso específico la calificación 20 corresponde a un riesgo moderado, y por ende las acciones de control... bueno no hay una única respuesta, si la calificación es producto de una probabilidad baja (1) y un impacto moderado (20); o es producto de una probabilidad media (2) y un impacto moderado (10). En la primera situación la acción prioritaria debe estar encaminada a controlar el impacto de tal forma que pueda abandonar la zona de riesgo moderado. Para la segunda situación las dos opciones de control tienen la misma prioridad y se refieren a ambas dimensiones, el impacto y el riesgo.

Ejemplo 2: de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo, tomado de la Guía de Administración de Riesgos del DAFP, puede ayudar a mejorar la comprensión de esta actividad:

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

Probabilidad: Alta - 3, porque todos los computadores de la entidad están conectados a la red de Internet

Impacto: Alto - 20, porque la pérdida de información conllevaría consecuencias graves para el que la entidad presta servicios

Evaluación del Riesgo: de acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 60 y se encuentra en una zona de riesgo inaceptable.

Descripción de los controles existentes:

- Se hace backup o copias de seguridad, semanalmente. Control Preventivo
- Se vacunan todos los programas y equipos, diariamente. Control Preventivo
- Se guarda la información más relevante fuera de la red en un centro de información. Control Prev
- ¿Los controles están documentados? SI
- ¿Se está aplicando en la actualidad? SI
- ¿Es efectivo para minimizar el riesgo? SI

De acuerdo a la matriz se entiende que la valoración del riesgo es: Media y se ubica en la zona moderada de efectividad de los controles existentes, por lo tanto las acciones que se implementen entrarán a reforzarse y a valorar la efectividad de los mismos.

FORMATOS PARA APOYAR LA REALIZACION DE TALLERES

ANEXO 7.

FORMATO 1. TABLA PARA EL REGISTRO Y CONSOLIDACION DE LA CALIFICACION DE RIESGOS POR NIVEL DE PROBABILIDAD - APOYA EL TALLER 3.

IMPACTO	PROBABILIDAD									
Funcionarios*	Riesgos Identificados en el proceso					Riesgos Identificados en el producto				
R2	R3	R4	R5	Rn	R1	R2	R3	R4	R5	Rn
F1										
F2										
F3										
F4										
F5										
F6										
F7										
Fn										

ANEXO 8.

FORMATO 2. IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES DE CONTROL - APOYA EL TALLER 4.

Riesgo	Nivel de riesgo determinado después de análisis de controles	Causas	Consecuencias	Acciones de control y propuestas para manejar y atenuar las consecuencias

ANEXO 9.

FLUJOGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

< GRÁFICA NO INCLUIDA. VER ORIGINAL EN D.O No. 46.957 de 11 de abril de 2008; EN L. “ANEXOS” O EN LA PÁGINA WEB www.imprenta.gov.co>

ANEXO 10.

RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA CGR.

Actividades	Documento	Variable a Controlar	Responsable	Frecuencia	Registro	A T
Definir Contexto Estratégico	MECI 1000:2005 Manual para la Administración de Riesgos en la CGR, Versión 2.0.	- Factores Externos (Amenazas) - Factores Internos (debilidades)	Alta Dirección	Cuatrenal Revisión Anual	Formato de Contexto Estratégico	A D E I
Identificar Riesgos	MECI 1000:2005 Manual para la Administración de Riesgos en la CGR, Versión 2.0.	- Coherencia de objetivos de los procesos con objetivos del Plan Estratégico. - Relación de las causas con los Factores Externos e Internos - Efectos	Responsables de proceso y funcionarios de cada dependencia.	Anual	Formato Identificación de Riesgos	A R I C O P C C
Analizar Riesgos	MECI 1000:2005 Manual para la Administración de Riesgos en la CGR, Versión 2.0.	- Calificación de Riesgos - Evaluación de Riesgos - Opciones de Respuesta	Responsables de proceso y funcionarios de cada dependencia	Anual	Formato Calificación y Evaluación de Riesgos	P R C R
Valorar Riesgos	MECI 1000:2005 Manual para la Administración de Riesgos en la CGR. Versión 2.0.	- Identificar controles ideales - Evaluar Controles existentes - Identificar nuevas acciones de Control - Diligenciar Mapa de Riesgos - Determinar nivel de exposición de la CGR a los riesgos.	Responsables de proceso y funcionarios de cada dependencia	Anual	- Formato controles ideales o deseables para administrar el riesgo - Formato evaluación de controles existentes - Formato Mapa de riesgos	- c e - c i - c i - c i r d
Emitir Política para Administración	MECI 1000:2005 Manual para la	- Analizar Mapa de Riesgos	Alta Dirección con el apoyo de la Oficina	Cuatrenal con revisión Anual	- Política de Riesgos - Registros de	- E -

de Riesgos	Administración de Riesgos en la CGR, Versión 2.0.	- Identificar riesgos prioritarios - Definir Acciones de Control - Emitir Política de Riesgos	de Control Interno y la Oficina de Planeación		divulgación y Socialización de la Política de Riesgos	a d
Implantar Acciones de Control	MECI 1000:2005.	Identificar nuevos controles. Identificar mejoras a controles existentes Identificar controles a eliminar Análisis de viabilidad de implementación de nuevos controles.	Responsables de proceso y funcionarios de cada dependencia	Anual	-Registro evaluación de viabilidad de implementación de nuevos controles. - Procedimientos incluyen controles viables.	A P

1. Norma AS/NZS 4360. 1999.
2. Documento generado en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional.
3. Por ejemplo: Si el impacto se refleja en la imagen institucional, el parámetro de comparación puede ser la transparencia o los resultados de la encuesta al Congreso para evitar así limitar la calificación sólo a los participantes.
4. ERCA: Evitar – Reducir – Compartir - Aceptar



Disposiciones analizadas por Avance Jurídico Casa Editorial Ltda.
Normograma del Ministerio de Relaciones Exteriores
ISSN 2256-1633
Última actualización: 31 de marzo de 2018

