

SECRETARÍA AGROPECUARIA

31 OCT. 2002



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL



Gerencia General
Oficina de Control Interno

Administración del Riesgo

Bogotá, DC, 2002

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1. Marco teórico..... | 4 |
| 1.1 <i>Administración del Riesgo</i> | 4 |
| 1.2 <i>Valoración del Riesgo</i> | 5 |
| 1.3 <i>Manejo del Riesgo</i> | 7 |
| 1.4 <i>Plan de manejo del Riesgo</i> | 8 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 8 |
| 3. NORMATIVIDAD | 9 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 11 |

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

INTRODUCCIÓN

Toda entidad pública está expuesta a riesgos determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno, que atentan contra la naturaleza misma de la entidad. Igualmente, hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos; por lo cual, la identificación y el análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las Oficinas de Control Interno o quien haga sus veces, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y dichas Oficinas.

I. MARCO TEÓRICO

1.1 Administración del Riesgo

Es una función de muy alto nivel dentro de la organización, para definir un conjunto de estrategias, que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo, mantener la estabilidad financiera de la empresa protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

Debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización, lo que incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad dándoles a conocer la importancia de su integración y colaboración dentro de este proceso, la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

Objetivo General

Garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales de las entidades de la administración pública, por medio de la prevención y la administración de los riesgos.

Objetivos Específicos

- Brindar una herramienta que facilite al Instituto una adecuada administración del riesgo.
- Generar una visión general acerca de la administración y evaluación de riesgos, así como del papel de la alta y media gerencia en coordinación con la Oficina de Control Interno.
- Proteger los recursos del Estado.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración del riesgo.
- Hacer partícipes a todos los funcionarios en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir los riesgos.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.

1.2 Valoración del Riesgo

Es el conjunto de procesos para analizar y evaluar los riesgos. Está compuesto por tres etapas: la identificación, el análisis y la determinación del nivel del riesgo.

Identificación del riesgo

Proceso permanente e interactivo, integrado al proceso de planeación, que responde a las preguntas qué, cómo y porqué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta los factores externos e internos que puedan llegar a lesionar la organización. Como factores externos deben considerarse además de los que puedan afectar directamente a la entidad los factores económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos. Entre los factores internos se encuentran: la naturaleza de las actividades de la entidad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos, procedimientos y recursos económicos.

Una manera de realizar la identificación del riesgo es con la elaboración de un mapa de riesgos.

¿Qué es un Mapa de Riesgos?

Ejercicio mediante el cual es posible identificar, vislumbrar o precisar aquellos lugares, aspectos, instancias, decisiones, manejos y/o procedimientos que

sobresalen en un espacio de carácter organizacional, no físico, de una entidad u organismo de carácter público, en el cual existe la posibilidad, probabilidad o riesgo de comportamientos inclinados a deteriorar la gestión pública.

El mapa de riesgos es también una herramienta metodológica mediante la cual se identifica ordenada y sistemáticamente un conjunto de factores, definiendo en primera instancia los riesgos, presentando posteriormente una descripción de estos y definiendo finalmente las posibles consecuencias.

Análisis del Riesgo

Es determinar la existencia de controles y analizar los riesgos en términos de consecuencia o impacto y probabilidad en el contexto de dichos controles.

Su objetivo es establecer una valoración y priorización de los riesgos, tomando como base la información ofrecida por los mapas elaborados en la identificación, con el fin de clasificarlos y proveer información para establecer su nivel y las acciones que se van a implementar. Este análisis dependerá de la información sobre el mismo, su origen y la disponibilidad de los datos.

Determinación del Nivel del Riesgo

Es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Priorización de riesgos

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

| | | | |
|--------------|------|---------|------|
| PROBABILIDAD | ALTA | A | B |
| | BAJA | C | D |
| | | BAJO | ALTO |
| | | IMPACTO | |






Matriz de priorización

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

1.3 Manejo del Riesgo

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

Las siguientes opciones pueden considerarse independientemente, interrelacionadas o en conjunto:

-  **Evitar el riesgo:** primera alternativa a considerar. Cuando dentro de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidos.
-  **Reducir el riesgo:** si el riesgo no puede ser evitado, porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible; este es el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
-  **Dispersar y atomizar el riesgo:** se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares.
-  **Transferir el riesgo:** hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo. Esta técnica es usada para mover, total o parcialmente, el riesgo de un lugar a otro o de un grupo a otro.
-  **Asumir el riesgo:** después de que el riesgo ha sido reducido o transferido, puede quedar un riesgo residual que se mantiene; en este caso, el gerente del proceso acepta simplemente la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

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

Posteriormente, se definen los responsables de llevar a cabo las acciones, especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas. Así mismo, es importante construir indicadores que permitan medir el impacto de las acciones.

1.4 Plan de Manejo del Riesgo

Para su elaboración es necesario tener en cuenta si las acciones propuestas reducen la materialización del riesgo y hacer una evaluación jurídica, técnica, institucional, financiera y económica. La selección de las acciones más convenientes para la entidad se puede efectuar con base en el nivel del riesgo y el balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Una vez hecha la selección de las acciones más convenientes se debe proceder a la preparación e implementación del plan, identificando responsabilidades, programas, resultados esperados, medidas para verificar el cumplimiento y las características del monitoreo.

2. METODOLOGÍA

Para la construcción de los Mapas de Riesgo se realizarán talleres prácticos, en los cuales se desarrollarán las siguientes actividades:

CONFORMAR EQUIPO DE TRABAJO

- Interdisciplinario
- Diferentes niveles organizacionales
- Distintas áreas organizacionales
- Diversas dependencias

Para este proceso son de gran importancia la experiencia, conocimiento y cotidianidad de quienes comparten las labores, la información y datos relevantes sobre las condiciones de organización y gestión, así como la presencia y expresión de las situaciones que generan, concretan y permiten las desviaciones. De igual

forma, potencian y concretan la formulación de acciones y estrategias tendientes a disminuir o eliminar los factores de riesgo.

LEVANTAR EL MAPA DE RIESGOS

Para el levantamiento de los Mapas de Riesgos se debe diligenciar el formato Elementos Mapas de Riesgo.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Una vez institucionalizado el Mapa de Riesgos se debe revisar periódicamente con el propósito de verificar si:

- Los riesgos se mantienen
- La ponderación ha variado
- Han aparecido nuevos riesgos
- Evaluar acciones de mejoramiento

REPORTE DE RESULTADOS A LA GERENCIA GENERAL

Informe en el cual se presenta:

- La situación encontrada
- Análisis
- Sugerencias y recomendaciones

3. NORMATIVIDAD

- La normatividad sobre administración de riesgos tiene como soporte la siguiente legislación:
- Ley 80, octubre 28 de 1993 y sus decretos reglamentarios. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- Ley 87, noviembre 29 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
- Ley 190, junio 6 de 1995. Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con

el fin de erradicar la corrupción administrativa. Capítulo IV. Comisión Nacional para la Moralización y Comisión Ciudadana para la Lucha Contra la Corrupción.

- Decreto 2160, noviembre 25 de 1996. Por el cual se dictan normas para el funcionamiento de la Comisión Nacional para la Moralización, creada por el artículo 67 de la Ley 190 de 1995.
- Ley 412, noviembre 6 de 1997. Por la cual se aprueba la Convención Interamericana contra la Corrupción, suscrita en Caracas el 29 de marzo de mil novecientos noventa y seis (1996).
- Decreto 2405, noviembre 30 de 1998. Por el cual se transforma en el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, la Consejería Presidencial para la Administración Pública en el Programa Presidencial de lucha contra la Corrupción.
- Directiva Presidencial 09, diciembre 24 de 1999. Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
- Proyecto de Moralización de la Administración Pública Colombiana.
- Metodología para identificar riesgos de corrupción.
- Directiva Presidencial 04, octubre 20 de 2000. Fortalecimiento del control interno en el marco de la política de lucha contra la corrupción y nombramiento de los jefes de Control Interno del nivel nacional.
- Decreto 127, enero 19 de 2001. Por el cual se crean las Consejerías y Programas Presidenciales en el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
- Decreto 1537, julio 26 de 2001. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las Entidades y Organismos del Estado.
- Resolución 3442, noviembre 20 de 2001. Por la cual se delega la facultad de ordenar gastos, expedir actos, adjuntar y celebrar los contratos en algunos funcionarios del ICA y se reglamentan los traslados de fondos y refrendación de cheques.
- Ley 734, febrero 5 de 2002. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.

BIBLIOGRAFÍA

MANTILLA B., Samuel Alberto y otros (traductores).
Control interno – Estructura conceptual integrada. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2001.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA. Cartilla guía Administración del riesgo.
Bogotá D.C. ESAP, 2002.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA. Cartilla guía. Guía gerencial riesgos de
corrupción. Santafé de Bogotá: Panamericana Formas
e Impresos S.A., 1999.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA. Propuesta Metodológica Identificación de
riesgos de corrupción. Santafé de Bogotá: 1999.

Elementos Mapas de Riesgo Año 2002

| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO | | ANÁLISIS DEL RIESGO | | | | MANEJO DEL RIESGO | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|---|---|--|---|
| RIESGO | DESCRIPCIÓN | POSIBLES CONSECUENCIAS | PROBABILIDAD | IMPACTO | CONTROL EXISTENTE | NIVEL DE RIESGO | ACCIONES | RESPONSABLES | CRONOGRAMA | INDICADORES |
| Posibilidad de ocurrencia de la situación que pueda afectar el normal desarrollo de las funciones de la entidad y, en especial, el logro de sus objetivos | Características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificadas. | Posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden trabajar en campo de tipo recurrencia, actual o administrativo. | Probabilidad de ocurrencia del riesgo. Puede ser medida con criterios de frecuencia o intensidad en cuanto a presencia en hechos internos y externos que pueden producir el riesgo aunque éste no se haya presentado nunca. | Consecuencias que pueden ocasionar a la organización la materialización del riesgo. ALTO = efecto alto sobre la entidad. MEDIO = efecto medio sobre la entidad. BAJO = efecto bajo sobre la entidad. | Especificación del control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo. | Resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia, intensidad y efectos de los controles existentes. ALTO = cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la organización. MEDIO = cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. BAJO = cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad baja. | Aplicación concreta de las acciones del manejo del riesgo que enfoca a prevenir o a reducir el riesgo y forman parte del plan de manejo del riesgo. | Funciones encargadas de identificar las acciones a ejecutarse por personal involucrado. | Fechas estimadas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo. | Indicadores diseñados para medir el desarrollo de las acciones implementadas. |