

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Administración del Riesgo se construye para identificar, evaluar y controlar los eventos que pueden impedir el logro de los objetivos institucionales.

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Para el desarrollo del elemento de administración de riesgo en una institución se debe contar con una serie de pasos lógicos y ordenados que les permitan a los colaboradores responsables de su ejecución desarrollar las actividades pertinentes para construir herramientas de decisión gerencial que encaminen a la institución en un proceso de mejoramiento continuo. Los pasos establecidos para el desarrollo de esta metodología se clasifican en:

- Definición del contexto
- Identificación de Riesgos
- Análisis de riesgos
- Valoración de Riesgos
- Establecimiento de opciones de tratamiento de los riesgos
- Monitoreo de los riesgos

Los lineamientos para la construcción de estos elementos serán establecidos de acuerdo con la metodología presentada y considerando las especificidades de la institución a la cual será aplicada. Los colaboradores de la institución son quienes diligencien las herramientas y se apropien del conocimiento para replicar y mantener el Sistema.

1. DEFINICIÓN DEL CONTEXTO

La administración del riesgo tiene como propósito principal, detectar toda situación que pueda poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la institución o proyecto realizado, razón por la cual debe estar alineado con las directrices establecidas por la alta dirección. El contexto definido en la institución es el contexto estratégico, el cual se define como la relación existente entre la institución y su entorno, la cual debe ser valorada a partir de la matriz DOFA. En este contexto, también deben ser identificados todos los interesados de la institución tanto internos como externos.

Una vez se establezca el Contexto de la institución, el mismo debe ser presentado a todos los colaboradores de la institución y en especial a aquellos que tengan a su cargo la responsabilidad de implementación de algún elemento del sistema, bien sea el grupo operativo con los dueños o representantes de los procesos o los dueños de macro procesos con su equipo de trabajo, ya que este será la base para el desarrollo de los demás elementos.

2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

El elemento identificación de riesgos posibilita conocer los eventos potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos de la institución y por lo tanto el cumplimiento de su misión. Igualmente, en esta fase se busca establecer los agentes generadores del riesgo, así como las causas y los efectos de su ocurrencia.

A continuación, se describen los pasos que deben ser desarrollados para la aplicación de la metodología:

1. Determinar ¿Qué puede suceder?

Junto con el equipo de trabajo establecido para la gestión de riesgos y apoyados en la información contenida en las caracterizaciones de los procesos, se definirán los posibles eventos de riesgos que podrían materializarse en la institución.

La redacción del evento puede comenzar con palabras como falta, incumplimiento, omisión, retrasos, colapso, o utilizando adjetivos calificativos asociados a alguna actividad del proceso, tales como, inadecuado, Inoportuno, etc.

Para la definición de los riesgos se deben establecer claramente:

Áreas de impacto: entendidas como los procesos o las líneas de negocio de la institución.

Ejemplo

Proceso: Gestión Financiera

Línea de Negocio: Asignar recursos

2. Establecer ¿Cómo y Por qué puede suceder?

Teniendo identificados los riesgos se deben establecer las causas reales y potenciales que podrían conducir a su materialización, así como los posibles escenarios en los que se podrían presentar.

3. Clasificar el riesgo

Después de identificar las causas, generadores y áreas de impacto para cada uno de

los riesgos, los mismos deben ser asociados a una clasificación que le permita a la institución reconocer el tipo de riesgo al cual se enfrenta, así:

- **Riesgo Económico:** Se relaciona con el manejo eficiente y transparente de los recursos financieros, cómo dificultades y retrasos en la ejecución presupuestal, Descontrol de los pagos, demoras en la elaboración de los estados financieros.
- **Riesgo operacional General:** es un tipo de riesgo que puede provocar pérdidas a una empresa debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas, entre otros.
- **Riesgo por cumplimiento de objetivos:** Capacidad para el cumplimiento de los requisitos del plan de desarrollo, Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- **Riesgo Reputación:** aquel al que se exponen las empresas cuando su prestigio o imagen corporativa tienen altas probabilidades de ser perjudicados, bien sea por elementos internos de la propia compañía o por terceros.
- **Riesgo Confidencialidad de la información:** pérdida, modificación o divulgación de información, o pérdida de acceso a la información. Estos resultados tienen impactos negativos en la institución. Estos impactos pueden incluir: Pérdida de ingresos o clientes, pérdida de diferenciación de mercado, los costos de respuesta y recuperación por el incidente, y el costo de pagar multas y sanciones regulatorias.
- **Riesgo Clima Organizacional:** factores que afectan directa o indirectamente el ambiente laboral que pueden ocasionar baja productividad, Mayor absentismo laboral, falta de implicación por la empresa y los compañeros. Mala imagen institucional.
- **Riesgo Legal:** probabilidad de pérdida por ser sancionado, multado u obligado a pagar daños originado del incumplimiento de las normas o regulaciones.

4. Determinar las consecuencias

Por último, se deben establecer los efectos que traería para la institución la

ocurrencia de cada uno de los eventos de riesgo identificados. Generalmente las consecuencias se dan sobre las personas, los bienes tangibles o intangibles.

Ej.: Sanciones, pérdida de bienes, daño ambiental, pérdida de credibilidad, detrimento del patrimonio, cese disminución o interrupción de la actividad desarrollada por la institución, disminución de la calidad del servicio, enfermedades laborales, entre otras.

El listado de consecuencias debe ser claro y completo ya que esta información facilitará el proceso de análisis de los riesgos.

3- ANÁLISIS DE RIESGOS

La etapa de análisis de riesgo tiene como propósito medir en términos de probabilidad de ocurrencia y magnitud de la consecuencia los eventos de riesgos a los que se encuentra expuesta la institución.

1. Medición del riesgo puro-absoluto-inherente

Después de establecer la escala de medición a utilizar, los dueños de proceso y el equipo de trabajo en gestión de riesgos deben evaluar cada uno de los riesgos identificados de acuerdo con su experiencia y tomando como base la información recopilada durante el proceso de identificación. Este análisis les permitirá a los colaboradores asignar el nivel de probabilidad y consecuencia a cada riesgo sin tener en cuenta los controles.

2. Elaboración de la Matriz de Riesgo

La matriz de riesgos se representa con un plano en el que convergen la escala de probabilidad y la escala de consecuencia. Estos cruces forman celdas al interior del plano en las cuales se ubican los riesgos después de asignar la calificación de probabilidad y consecuencia.

La Matriz de Riesgos constituye una herramienta gerencial que brinda criterios de decisión a la alta dirección frente a los cambios que deben ser realizados en la institución para controlar los riesgos existentes y prevenir su materialización.

3. VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes en los procesos y procedimientos.

De la ejecución del proceso de valoración del riesgo se obtendrá:

1. **Identificación de controles**

En conjunto con el grupo de trabajo y de acuerdo con las causas establecidas en la etapa de identificación para cada uno de los riesgos, se deberán determinar los controles existentes que pueden reducir o prevenir la materialización de los riesgos previamente identificados:

2. **Controles Existentes**

- **Control preventivo:** Es aquel que busca eliminar las causas del riesgo para prevenir su materialización. Por ejemplo: Capacitación del personal, construcción de procedimientos documentados, acondicionamiento de sitios de trabajo, acceso restringido con tarjetas.
 - **Control Detectivo:** Este control alerta en el momento en que se está materializando el riesgo. Son controles de este tipo los detectores de humo, las listas de chequeo, los detectores de metales, los medidores de temperatura o presión, entre otros.
 - **Control Correctivo:** El control correctivo mitiga o corrige los efectos de la materialización del riesgo, también permite la modificación de acciones que propiciaron la ocurrencia del riesgo.
3. **Control eficaz:** el control garantizó que las actividades se llevarán a cabo en formas cuya meta logró el cumplimiento.
 4. **Evidencia:** Son los registros o soportes que permitan confirmar que el control se desarrolló.
 5. **Probabilidad y evidencia:** Después de que los controles sean identificados, la evaluación de sus atributos le brindará al grupo de trabajo y al dueño del proceso información relevante para evaluar nuevamente el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo frente a la efectividad de los controles. Esta información debe ser llevada nuevamente al mapa de riesgo para evidenciar los resultados de la gestión de acuerdo con la transición de los riesgos.

- **Nivel de riesgo:** Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su posibilidad.
6. **Opciones de manejo:** Después de realizar la priorización de los riesgos, se establecen los tratamientos que se le aplicarán al riesgo para disminuir su consecuencia y/o probabilidad.

se encuentran:

1. **Evitar el riesgo:** La decisión que asume la Alta Dirección es de no continuar realizando la actividad que está generando el riesgo. Algunas formas de evitar un riesgo son no emprendiendo de un nuevo proyecto evaluado como no viable, eliminando la actividad que genera un riesgo o sustituyéndola por otra que no sea tan peligrosa o que no produzca tantas pérdidas, como la suspensión de alguna línea de producción, negocio, mercado objetivo, canal de distribución o medio de transporte.
2. **Reducir:** conjunto de actividades y funciones encaminadas a la reducción, evitación o control, bajo cualquier forma, de los acontecimientos que puedan producir una pérdida económica o social en la empresa.
3. **Compartir o Transferir el Riesgo:** Traslado de la responsabilidad o carga por la pérdida a otra parte, por medio de la legislación, contratos, seguros u otros medios. La transferencia del riesgo también se puede referir al traslado de un riesgo físico o parte de este a cualquier otra parte.

Es importante recalcar que cuando esta decisión es tomada por la Alta Dirección la institución debe ser consciente que está transfiriendo un riesgo, pero a la vez está asumiendo un riesgo adicional y es la deficiente administración por parte de la institución con la cual decidió compartir el riesgo.

4. **Asumir el Riesgo**

La Alta Dirección toma esta decisión sobre riesgos a los cuales se les logra reducir el impacto, después de ser gestionados y en algunos casos transferidos a tal grado que la institución puede asumir las pérdidas que se generen con su materialización a través de provisiones u otras opciones de financiación.

4. TRATAMIENTO

Dependiendo de las opciones de manejo antes identificadas se debe definir las acciones a realizar con los responsables y fecha de ejecución.

6. SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS

Los líderes de proceso son responsables de actualizar la Matriz de identificación de riesgos y realizar la revaloración anualmente, en la medida que surjan nuevos riesgos o si los controles aplicados logran reducir o incluso eliminar los existentes. Cualquier modificación debe ser informada a la Coordinación de Calidad.

La evaluación de la efectiva gestión del riesgo se puede evidenciar a través de:

- La disminución de la valoración de los riesgos significativos identificados.
- El aumento del número de controles existentes.
- Los resultados de la evaluación de efectividad de los controles.
- La ejecución de los planes de tratamiento determinados.
- La materialización del Riesgo.
- Los resultados asociados al desempeño de los procesos.
- El cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los resultados de la gestión del riesgo se deben presentar en el informe de revisión por la dirección, a través del siguiente indicador:

- a) N° riesgos disminuyeron su valoración/ N° riesgos identificados

INSTRUCTIVO DILIGENCIAMIENTO MATRIZ DE RIESGOS

1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

PROCESO (1): Coloque el nombre del proceso al que se le van a identificar los riesgos

Objetivo (2): Traslade el objetivo desde la Caracterización del proceso

Evento (3): Indique el posible evento de riesgo identificado de acuerdo con la metodología establecida en el documento en este documento. Indique como se presenta el riesgo y en qué actividad del proceso.

Ejemplos:

El riesgo: Falta comunicación y cultura institucional en la ejecución de los planes de contingencia. No hay participación constante en las brigadas de emergencia, no se tienen definidas claramente las responsabilidades de los colaboradores durante los diferentes escenarios de contingencia que se puedan presentar, no hay compromiso ni solidaridad por parte de los colaboradores.

Causa (4): Describa los medios, circunstancias o falencias de la institución que permiten la ocurrencia del riesgo.

Ejemplo: No hay procedimientos, falta de comunicación, Las decisiones no se basan en datos y hechos, disgregación de funciones, etc.

Consecuencias (5): Establezca las consecuencias o efectos que traería para la institución la materialización del riesgo.

- Sanciones
- Pérdida de bienes Daño ambiental
- Pérdida de credibilidad Detrimento del patrimonio
- Interrupción de la actividad desarrollada Disminución de la calidad del servicio Enfermedades laborales
- Muerte del paciente
- Incapacidad Permanente

Valor de Probabilidad (6): Califique la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Escoja de la tabla el valor de la escala que corresponda a la valoración realizada.

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
5	Casi seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existente respecto al riesgo es nula o no existe o ambos.
4	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas es media o ambos.
3	Posible	Podría ocurrir en algún momento, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas son bajos o ambos.
2	Improbable	Puede ocurrir en algún momento o la eficacia del conjunto de medidas preventivas es moderada o ambos.
1	Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es alta, o ambos.

Valor de Impacto (11): Califique la magnitud del impacto del riesgo. Escoja de la tabla el valor de la escala que corresponda a la valoración realizada.

VALOR	IMPACTO
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderado
4	Medio Alto
5	Alto

Clasificación del riesgo (12): Escoja de la lista si el riesgo corresponde a:

- Riesgo Económico
- Riesgo operacional General
- Riesgo por cumplimiento de objetivos

- Riesgo Reputación:
- Riesgo Confidencialidad de la información
- Riesgo Clima Organizacional
- Riesgo Legal

Nivel del Riesgo (13): Elegir el nivel de riesgo según la calificación de probabilidad e impacto, ver tabla:

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Extremo (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 **moderado**: Asumir o reducir el riesgo

A: Zona de riesgo **alta**: Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo

E: Zona de riesgo **extrema**: Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo

2. VALORACIÓN DE RIESGOS

Las casillas se diligencian de la siguiente forma:

Controles Existentes (1): Se debe revisar si existen controles diseñados en la Institución para gestionar el riesgo en estudio. Si los tienen se describen los controles aplicados, Por ejemplo: Se tienen pólizas de seguros, se utiliza firma electrónica de documentos, se realizan copias de seguridad de la información, se comprueban requisitos con listas de chequeo, se realizan evaluaciones médicas periódicas, etc. en

el caso contrario se selecciona la opción NO y se continuará el diligenciamiento del formato desde la casilla probabilidad e impacto.

¿El control es efectivo para minimizar el riesgo? (2): Analice si el control minimiza el riesgo, sus causas o sus efectos. El análisis puede contemplar indicadores de la disminución del riesgo.

Evidencia (3): Describa los registros tanto digitales como físicos que permitan evidenciar los controles implementados.

Valoración con controles (4): Teniendo en cuenta las 3 casillas anteriores, califique las dos columnas de valor de probabilidad y valor del impacto teniendo en cuenta las escales establecidas en las hojas denominadas probabilidad e impacto automáticamente y defina el nivel de riesgo después de evaluar los controles.

Opciones de manejo (5): Después de realizar la priorización de los riesgos, se establecen los tratamientos que se le aplicarán al riesgo para disminuir su consecuencia y/o probabilidad.

3. TRATAMIENTO.

Acciones (6): Proponga concretamente la acción que se adoptará para el manejo del riesgo. Algunos ejemplos de acciones son fijar políticas, documentar los procedimientos o formatos, capacitar al personal sobre el tema específico.

Puntos de control (7): Una vez conocido el nivel de riesgo y las acciones a tomar para evitar que se materialicen, se deben determinar los puntos en los que hay que realizar un control para lograr el cumplimiento de las acciones planteadas.

Responsable (8): Coloque el cargo o nombre de la persona encargada de llevar a cabo la acción de tratamiento.

Fecha de implementación (9): Determine la fecha límite para la implementación de la acción de tratamiento aprobada.

4. SEGUIMIENTO

La Coordinación de Calidad realiza el seguimiento al cumplimiento de las acciones planteadas dejando el registro de las evidencias encontradas, fechas de cumplimiento y acciones de mejora tomadas en caso de que no se ejecuten.