

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO PARA  
LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS BASADO EN LA NORMA ISO  
31000**

**ING. BELKYS JAMA NAZARENO**

**DIRECTORA: DRA. PATRICIA LEÓN VEGA MBA.**

**QUITO, 2013**

**DIRECTOR:**

Dra. Patricia León Vega MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. César Mancheno Román MBA.

Ing. Bayardo Flores Tapia MBA.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>5</b>
1.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL ECUADOR .....	5
1.1.1 Evolución del Rol de las Instituciones Pública en el desarrollo del país.....	7
1.1.2 Enfoque de la Nueva Gestión Pública.....	11
1.2 LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	15
1.2.1 Filosofía de la Gestión del Riesgo.....	15
1.2.2 Vinculación entre el Modelo COSO y la Gestión del Riesgo .....	16
1.2.3 Importancia de la Gestión del Riesgo .....	19
1.2.4 Elementos de Control del componente evaluación de Riesgo.....	21
1.2.5 Norma ISO 31000: la Gestión del Riesgo – Principios y Directrices .....	21
<b>2 ELEMENTOS DE LA NORMA ISO 31000</b> .....	<b>23</b>
2.1 ARQUITECTURA DE LA GESTIÓN DE RIESGO.....	23
2.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO .....	25
2.3 MARCO DE TRABAJO EN LA GESTIÓN DEL RIESGO .....	28
2.3.1 Mandato y Compromisos.....	29
2.3.2 Diseño del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo .....	32
2.3.3 Implementación del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo .....	37
2.3.4 Seguimiento y Revisión del Marco de Trabajo.....	37
2.3.5 Indicadores de Gestión.....	38
2.3.6 Mejora continua del Marco Trabajo .....	40
<b>3 PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO</b> .....	<b>41</b>
3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS .....	41
3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	44
3.2.1 Definiciones de la Gestión de Riesgo .....	45
3.3 MARCO METODOLÓGICO.....	48
3.3.1 Directrices Generales.....	51
3.4 MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO BASADO EN LA NORMA ISO 31000.....	53
3.5 PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO.....	54
3.5.1 Establecimiento del Contexto .....	56
3.5.1.1 Determinación del Contexto Estratégico.....	58
3.5.1.2 Determinación del Contexto Organizacional.....	58
3.5.1.3 Definición de los Criterios de Riesgo .....	62
3.5.2 Apreciación del Riesgo.....	62
3.5.2.1 Identificación de Riesgo .....	63
3.5.2.2 Herramientas y Técnicas .....	68
3.5.2.3 Análisis del Riesgo en la Gestión Institucional .....	71
3.5.2.4 Evaluación del Riesgo.....	76

<b>3.5.3</b>	<b>Técnicas para el Tratamiento del Riesgo.....</b>	<b>81</b>
3.5.3.1	Opciones de Tratamiento de Riesgos.....	82
3.5.3.2	Acciones para el Manejo de Riesgos.....	84
3.5.3.3	Indicadores para el Manejo de los Riesgos .....	85
<b>3.5.4</b>	<b>Mapa de Riesgos .....</b>	<b>86</b>
3.5.4.1	Tipos de Mapas de Riesgos.....	87
<b>3.5.5</b>	<b>Preparación e Implementación de los Planes de Tratamiento .....</b>	<b>88</b>
<b>3.5.6</b>	<b>Seguimiento y Revisión .....</b>	<b>88</b>
<b>3.5.7</b>	<b>Comunicación y Consulta .....</b>	<b>89</b>
3.6	ILUSTRACIÓN DEL MODELO DE PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS .....	91
3.7	ATRIBUCIONES DE UNA GESTIÓN DEL RIESGO OPTIMIZADA PARA LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS .....	91
<b>3.7.1</b>	<b>Evaluación de la Gestión del Riesgo.....</b>	<b>92</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Actualización del Mapa de Riesgos.....</b>	<b>92</b>
<b>3.7.3</b>	<b>Mejora Continua .....</b>	<b>92</b>
<b>3.7.4</b>	<b>Eliminar Barreras entre Departamentos .....</b>	<b>93</b>
<b>3.7.5</b>	<b>Innovación Constante .....</b>	<b>93</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
4.1	CONCLUSIONES .....	94
4.2	RECOMENDACIONES.....	96
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A	Análisis de la Aplicación de la Norma de Control por parte de las Instituciones Públicas .....	100
ANEXO B	Ejemplo Práctico: Matriz de relación entre la fuente de riesgo y el área de impacto .....	103
ANEXO C	Ejemplo Práctico: Identificación de Riesgos.....	104
ANEXO D	Ejemplo Práctico: Análisis de Riesgo .....	107
ANEXO E	Ejemplo Práctico: Evaluación y Valoración del Riesgo .....	109
ANEXO F	Formato Mapa de Riesgo Institucional .....	113
ANEXO G	Ejemplo práctico: Mapa de Riesgo Institucional.....	114
ANEXO H	Formato Plan de Tratamiento de Riesgo.....	115
ANEXO I	Ejemplo Práctico: Plan de Tratamiento de Riesgo .....	116
ANEXO J	Ilustración del Modelo de Gestión de Riesgo .....	117

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La administración pública es un fenómeno importante pero muy difícil de analizar por la multiplicidad de problemas que el sector y el entorno presenta, pero estos deben ser atendidos y resueltos en beneficio del bien común, surgiendo la necesidad de identificar los riesgos que atenten contra el logro de los objetivos propuestos.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el quehacer institucional; se podría afirmar que no hay actividad que no incluya la palabra riesgo. En la cotidianeidad el riesgo es parte del vivir de la especie humana quien ha buscado protegerse contra las contingencias y por ende se han desarrollado mecanismos que permita identificar, evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas y/o correctivas.

El propósito de la gestión de riesgo es contribuir a que las instituciones públicas alcancen los objetivos propuestos, lo cual conlleva a establecer objetivos institucionales reales y que cumplan con la razón de ser de la institución, esta realidad permitirá que se puedan establecer objetivos de gestión de riesgo claros y coherentes.

La administración de los riesgos permitirá a las instituciones públicas diseñar e implementar un plan de gestión de riesgos que les otorgue herramientas para controlar el desarrollo y funcionamiento de los procesos, lo cual conllevará no solo a una gestión pública más eficiente, sino también servirá para que se cumpla con los objetivos misionales de cada una de las instituciones públicas y a su vez al cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación muestra la importancia y la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de riesgo que permita que las instituciones públicas cumplan con el rol encomendado y contribuya con el logro de los objetivos y metas propuestas, para lo cual es importante conocer y entender la naturaleza y la problemática de la administración pública en el desarrollo del país.

La administración pública desde su nacimiento se ha considerado el pilar fundamental en el desarrollo de una nación, ya que de ella depende la gestión de los requerimientos que demanda la sociedad, alcanzar los objetivos políticos, la equidad socioeconómica, primando los intereses generales frente a los particulares.

La administración pública es partícipe de todas las actividades económicas, teniendo la potestad de regular, ordenar y controlar las actividades que se ejerzan en todos los sentidos, por tanto la administración pública es la que puede actuar en todo un territorio e incluso puede actuar sobre la actividad privada, si así lo exige el interés general.

Las instituciones públicas representan un importante rol en el desarrollo de un país, pero este rol no es desempeñado con la eficiencia, eficacia y efectividad que amerita la prestación del servicio público, debido a las malas prácticas administrativas que conllevan al derroche de recursos en el que incurren las instituciones públicas sin lograr resultados satisfactorios, esto se debe a la inexistencia de herramientas que prevengan, alerten y/o mitiguen los riesgos y el mal uso de los recursos del estado.

Las instituciones públicas ecuatorianas no cuentan con un mecanismo para identificar, planificar y controlar los riesgos en los procesos y la gestión institucional que les permita alcanzar los objetivos y metas propuestas y así cumplir con su rol encomendado como institución pública.

Actualmente las instituciones del sector público excepto las financieras, no han incursionado en la evaluación del riesgo institucional que les permita analizar, identificar y elaborar un plan de mitigación de riesgo mediante el desarrollo de una estrategia clara, organizada e iterativa que identifique y valore los riesgos que pueden impactar en el logro de los objetivos de la entidad. Esta inexperiencia limita a las instituciones públicas en mejorar la calidad del servicio, optimizar recursos y tiempo en la ejecución de las actividades y adicionalmente no cumplen con lo establecido en la norma de control interno expedida por la Contraloría General del Estado.

Para dar respuesta a la problemática identificada, este trabajo de investigación tiene como objetivo formular un modelo de gestión de riesgo para las instituciones públicas que sirva de herramienta para la identificación, diseño y evaluación de un plan de gestión del riesgo que les permita mitigar y resolver la ocurrencia de eventos inesperados. Los objetivos específicos son:

1. Establecer la importancia y relevancia de la gestión de riesgo en la administración pública.
2. Identificar los factores del entorno y las normas de calidad que sirvan como referencia para el diseño de un modelo de gestión de riesgo.
3. Enfocar las opciones de respuesta a los riesgos a los cuales están expuestas las instituciones públicas.
4. Reconocer las técnicas que permitan reducir los riesgos hasta situarlos dentro de las tolerancias al riesgo.
5. Identificar los indicadores de control necesarios para asegurar que las instituciones públicas reaccionen a los riesgos institucionales adecuada y oportunamente.
6. Diseñar un modelo de gestión de riesgo que sirva de herramienta a las entidades de la administración pública en el diseño, implementación y evaluación del riesgo institucional.

El desarrollo de la investigación se sustentó en la teoría general de la administración como enfoque típico de la escuela de la administración científica, tomando como referencia a Fredrick W. Taylor por ser considerado como el fundador de la moderna teoría general de la administración por lo establecido en el primer y segundo periodo. (Chiavenato, 1998). La primera referencia en el ámbito de la Administración Pública es Omar Guerrero con su libro "Teoría de la Administración Pública" en donde cita a diferentes pensadores de diferentes países de Europa y América estudiosos de la administración pública.

Otra publicación relevante como marco teórico es el libro "Administración Pública" de Enrique Cabrero Mendoza quien expresa en su introducción lo siguiente:

*En la actualidad los aparatos gubernamentales cada vez más se muestran como organizaciones de naturaleza mixta, plurales, con intersecciones múltiples, con matices de la gestión privada, que ganan en avances técnicos, pero que viven en medio de la complejidad organizacional e institucional. Más y mejores instrumentos de intervención, pero al mismo tiempo más dilemas y más amplias zonas de confusión. Sin duda se han añadido nuevos instrumentos y actores al universo de la administración pública, aunque el núcleo duro de la preocupación sigue siendo un tema en permanente revisión: ¿cómo*

*administrar los recursos públicos, dar atención a las necesidades de la población y con ello conseguir una sociedad satisfecha* (Cabrero, 2010, p. 17)

Enrique Cabrero Mendoza también identifica a la gestión pública como un campo en construcción, el cual busca un equilibrio entre la teoría y la práctica. Ni científicos desapegados de la realidad ni practicantes que dogmaticen y generen mitos de experiencias vividas; este es el punto de equilibrio que busca la disciplina. (Cabrero, 2010, p. 33)

Un documento muy relevante desarrollado por Reinhar Friedman con el nombre de "Gestión Pública en el XXI: Anticipando los cambios que vienen" publicado por el Instituto de Estudios y Gestión Pública de la Universidad Central de Chile, se convierte en un marco teórico que permite identificar cuatro diferentes visiones de gestión pública. (Friedman, 2001)

Dentro del ámbito de la Administración y control de la calidad, he tomado como marco teórico el libro "Administración y control de la calidad en donde se describe la calidad en el sector público y la filosofía de Deming. (Evans y Lindsay, 2002)

Aterrizando en el tema de investigación, el marco principal que permitió el desarrollo del modelo de gestión de riesgo se basó en la Norma Internacional ISO/FDIS 31000:2009.

La gestión del riesgo no es un proceso con el cual cuentan las instituciones públicas como parte del que hacer institucional, las instituciones públicas son entes que reaccionan ante las adversidades y dificultades que se presentan en la ejecución de sus actividades, adoptando el rol de bomberos apagando incendios sin tener claridad en las decisiones y soluciones a implementar y sin considerar las consecuencia de los problemas.

Mediante la investigación realizada se puede conocer la importancia de la gestión del riesgo dentro de cualquier administración ya que es un proceso transversal que permite alertar a la institución en cada una de las actividades que la institución planifica y ejecuta estableciéndose un sistema de alertas para mediante controles e indicadores que permitan medir el riesgo y generar mecanismo de cómo enfrentarlos. A través de la gestión de riesgo las instituciones pueden identificar sus oportunidades que fortalezcan que la institución y ser más competitivas.

Uno de los criterios afianzados mediante esta investigación es que la calidad, gestión por procesos, gestión por resultados, no son términos ni métodos que únicamente se articulan a las empresas productivas o empresas que tienen como objetivo lograr rentabilidad mediante la prestación de sus servicios y/ productos, esto es un paradigma que se debe romper cambiándose el chip de la mente de una sociedad y sobre todo cambiar la mentalidad de los servidores públicos, quienes prestan sus servicios a la comunidad.

En el inicio del desarrollo de la investigación se aborda de forma general sobre la administración pública y la gestión de riesgo, en donde se da a conocer la evolución y rol de las instituciones públicas en el desarrollo del país, así mismo cual es el nuevo enfoque de la gestión pública como respuesta al burocratismo de la administración pública que convierte al Estado en el aparato obeso. En este capítulo también se detalla el origen y filosofía de la gestión de riesgo dentro de la administración pública y su relación con el control interno.

Posteriormente, en el capítulo 2 se analiza y se detallan los elementos de la norma ISO 3100, en donde se identifica la arquitectura de la gestión de riesgo de acuerdo a la norma. En este capítulo se detalla los Principios y el Marco de trabajo de la gestión de riesgo, los cuales son los dos primeros elementos previos al diseño, implementación y evaluación del proceso de gestión de riesgo.

La parte medular y objeto de la investigación se desarrolla en el capítulo 3 de la tesis en donde se detalla paso a paso cada uno de los elementos del modelo de gestión de riesgos para las instituciones públicas. En el modelo de gestión de riesgo se da a conocer la terminología utilizada en el proceso y las actividades previas que una institución debe ejecutar antes de dar inicio al proceso de gestión de riesgo.

El proceso de gestión de riesgo es uno de los tres pilares básicos de la Norma ISO 31000, este tercer pilar es el considerado el más importante porque es a través de este proceso que se pueden gestionar los riesgos y dar respuestas cuando estos se materializan en gestión de la institución. En este capítulo se realiza un análisis de las etapas que se deben desarrollar en el proceso de gestión de riesgo y se proporcionan ejemplos que facilitan la interpretación y el diseño de cada fase.

1. Mediante esta investigación se logró identificar las necesidades de las instituciones públicas y se desarrollan mecanismos que permitan eliminar o mitigar los riesgos que impacten de forma negativa a la gestión institucional, permitiendo a las instituciones públicas desarrollar de forma eficiente y eficaz las actividades programada que les conlleve al logro de los objetivos y metas propuestas en un periodo determinado.

# 1 ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL ECUADOR

La administración pública en el Ecuador inició en el siglo XIX como herencia de la administración española, pero se desarrolló a la luz de la doctrina contemporánea teniendo interesantes enfoques desde la perspectiva del Derecho Constitucional ecuatoriano y de la historia del Ecuador.

Desde la primera Constitución ecuatoriana, de 1830, se atribuye al Congreso la competencia para “decretar los gastos públicos en vista de los presupuestos que presente el Gobierno y velar sobre la recta inversión de las rentas públicas”. (Pérez, 2000, p. 4)

Para algunos investigadores, dentro del estilo de los gobiernos consideran que “el papel y funcionamiento de la Administración Pública en el Ecuador ha estado influenciado por el estilo de los gobiernos que ha operado a lo largo de la vida republicana. Para algunos gobiernos, la administración pública, antes que construir un sistema gubernamental, ha sido utilizada como un simple medio para consolidar su permanencia en el poder, especialmente a través de la repartición indiscriminada de los puestos públicos, sin considerar que el ejercicio de los mismos exige requisitos de capacidad, experiencia y conocimiento”. En la evolución del papel del Estado, la administración pública atraviesa tres etapas:

1. El esquema liberal del Estado, que se caracterizó por una actitud pasiva siendo limitado en la preservación de la seguridad, mantenimiento del orden interior, manejo de las relaciones externas y de las finanzas públicas.
2. Participación más activa del Estado en los campos de la instrucción pública, obras públicas, correos, telégrafo, beneficencia y en la regulación de la agricultura, comercio, industria y minería.
3. El mismo esquema que el de la segunda etapa, pero ampliando su radio de acción en respuesta al aumento de sus responsabilidades. (Rodríguez, 1987, p. 24)

Más recientemente, el Estado adopta un papel activo, abandona su connotación primordial de consumidores e intenta convertirse en rector del desarrollo, responsabilizándose de nuevas tareas y actividades económicas fundamentales. Así es como surgen los esfuerzos nacionales por planificar el desarrollo, manejar la economía, participar en procesos estratégicos de la actividad

económica tanto de la explotación de los recursos materiales como de la producción de la industria y agropecuaria, en la política de comercialización interna y externa y en la investigación científica. En América Latina los primeros movimientos en esta dirección aparecieron después de la Segunda Guerra Mundial, pero tomaron impulso decisivo a partir de la década de los 60. En el Ecuador durante este período se ve una marcada fermentación institucional alrededor de las nuevas funciones asumida por el Estado, con la evolución hacia la creación de los Ministerios de Trabajo, Bienestar Social, Energía, etc. (Rodríguez, 1987, p. 26)

Carlos Rodríguez (1987) en su libro administración pública ecuatoriana establece que se deben resaltar tres periodos importantes en donde la administración pública tuvo un tratamiento particularizado asentando experiencias útiles con visión hacia el futuro, en la siguiente tabla se detallan los periodos más relevante y trascendentales en la administración pública ecuatoriana:

**Tabla 1: Periodos importantes en la Administración Pública**

PERIODOS	ADMINISTRADOR	CARACTERIZACIÓN
<b>Reordenamiento de los años 30</b>	Dr. Isidro Ayora	Elaboración de un paquete de proyectos de leyes: Orgánica de Hacienda, de Régimen Monetario, de Cambios Internacionales, General de Bancos, Orgánica de Aduanas, etc., y la creación de organismos tales como la Junta Monetaria, la Contraloría General, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, entre otros
<b>Reforma Administrativa de los 60</b>	Gobierno de la Junta Militar	Se elaboró el plan decenal ecuatoriano de desarrollo económico y social, que dedicó un capítulo específico a la Administración Pública. El plan de desarrollo fue adoptado como instrumento de gestión por el Gobierno de la Junta Militar al asumir el poder y la reforma administrativa. Para el manejo de la Reforma Administrativa se recomendó la creación de un organismo central denominado "Secretaría Técnica de Administración".
<b>Desarrollo Administrativo de los años 70</b>	Grupo interdisciplinario creado en noviembre de 1974 denominado "Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo"	Se buscó lograr que la Administración Pública sea capaz de movilizar un proceso dinámico de desarrollo en el que se integren todos los recursos humanos, políticos, económicos y sociales.

Antes de entender el fenómeno administrativo es muy importante entender la realidad social de la cual surgen las necesidades a las cuales el Estado debe dar respuesta, a través de mecanismos eficientes y eficaces que permitan el desarrollo del país.

### 1.1.1 Evolución del Rol de las Instituciones Pública en el desarrollo del país

La administración pública es un fenómeno importante pero muy difícil de analizar por la multiplicidad de problemas y subproblemas que el sector y el entorno presenta, pero estos deben ser atendidos y resueltos en beneficio del bien común.

El crecimiento de la Administración Pública ha dado lugar a la complejidad de las actividades que el sector público ejerce y regula, para lo cual se han implementado múltiples mecanismos con el fin de precautelar los intereses socioeconómicos del Estado y de los ciudadanos, pero acompañan a estos mecanismos las normativas que regulan y controlan a la administración pública que la convierten en un sistema rígido e inflexible tanto en su estructura como en su operación, generando temores legales en la toma de decisiones de los administradores y funcionarios de las instituciones públicas.

A lo largo de la historia ecuatoriana, el crecimiento de la Administración Pública contempla el crecimiento del número de instituciones públicas que conforman la Cartera de Estado, evolución que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Crecimiento de la Cartera de Estado**

<b>AÑO</b>	<b>INSTITUCIONES DEL ESTADO</b>
<b>Constitución de 1830</b>	Un Ministerio de Estado y las unidades de Guerra y Marina
<b>Constitución de 1897</b>	Cinco Ministerios de Estado
<b>Ley de Régimen Político y Administrativo de la República de 1930</b>	Seis Ministerios de Estado
<b>Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva: RO 3 del 26 de enero de 2000</b>	Quince Ministerios de Estado Secretaría General de la Administración Consejo de Desarrollo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE)
<b>Desde el 2007 hasta la actualidad</b>	Veinte y ocho Ministerios Diez Secretarías

De acuerdo a la investigación realizada por el Dr. Carlos Rodríguez, la administración pública ha irrumpido en las siguientes realidades:

- a. Automatización estructural del sector público
- b. Concepción formal predominante
- c. Exagerado legalismo
- d. Falsa visión conceptual de política y administración
- e. Ausencia de un sistema de políticas públicas
- f. Imposibilidad de unificar la administración de los recursos humanos
- g. Escasa credibilidad acerca de la importancia e incidencia de la Administración Pública

- h. El formalismo en la coordinación
- i. Excesiva centralización administrativa
- j. Divorcio entre la planificación y acción
- k. Dependencia
- l. Estructura ad-hocrática
- m. La corrupción administrativa. (Rodríguez, 1987, pp. 38-51)

La Administración Pública, paulatinamente ha ido agregando a sus fines tradicionales una innumerable cantidad de nuevos fines o propósitos, que si bien son intermedios, por su naturaleza, han compilado su organización y funcionamiento, sin que otra parte haya actuado sobre ella sistemáticamente para adecuarla a estas variaciones. La Administración Pública ya no se encuentra integrada por conjunto de actividades, sino por conjunto de sistemas; está regida por un medio ambiente no solo de índole nacional sino también internacional; los recursos que maneja son voluminosos y delicados; el número de sus servidores es apreciable; ha incorporado tecnologías nuevas y sofisticadas; las regulaciones que las rige son incontables e intrincadas; en fin es un sistema cuyo comportamiento es impredecible, pero que debe responder cada día a exigencias mayores; todo lo cual prueba la conveniencia de examinar nuevas formas para su tratamiento. (Rodríguez, 1987, p. 39)

El sector público cuenta con mecanismos formales para la formulación de las políticas públicas, de la cual se destacan las siguientes:

1. Las directrices que orientan la gestión gubernamental
2. La planificación del desarrollo nacional
3. La planificación de la seguridad nacional
4. Las políticas financieras
5. Programación del gasto público
6. La administración del personal
7. La auditoría y el control

En la década de los noventa, estos mecanismos carecen de una interacción clara de las políticas, convirtiéndose en una estructura reactiva más no proactiva ante los problemas que presentaba el sector público. Entre las carencias que presentaba esta estructura organizacional se mencionan las siguientes:

- Carencia de las condiciones necesarias para cumplir con su rol.
- Falta de recursos humanos, tecnológicos, organizacional, de comunicación interinstitucional y de recursos financieros adecuados.

- Falta de políticas claras y aplicables a la dinámica del sector.
- Falta de la relación orgánica entre el Plan y el Presupuesto.

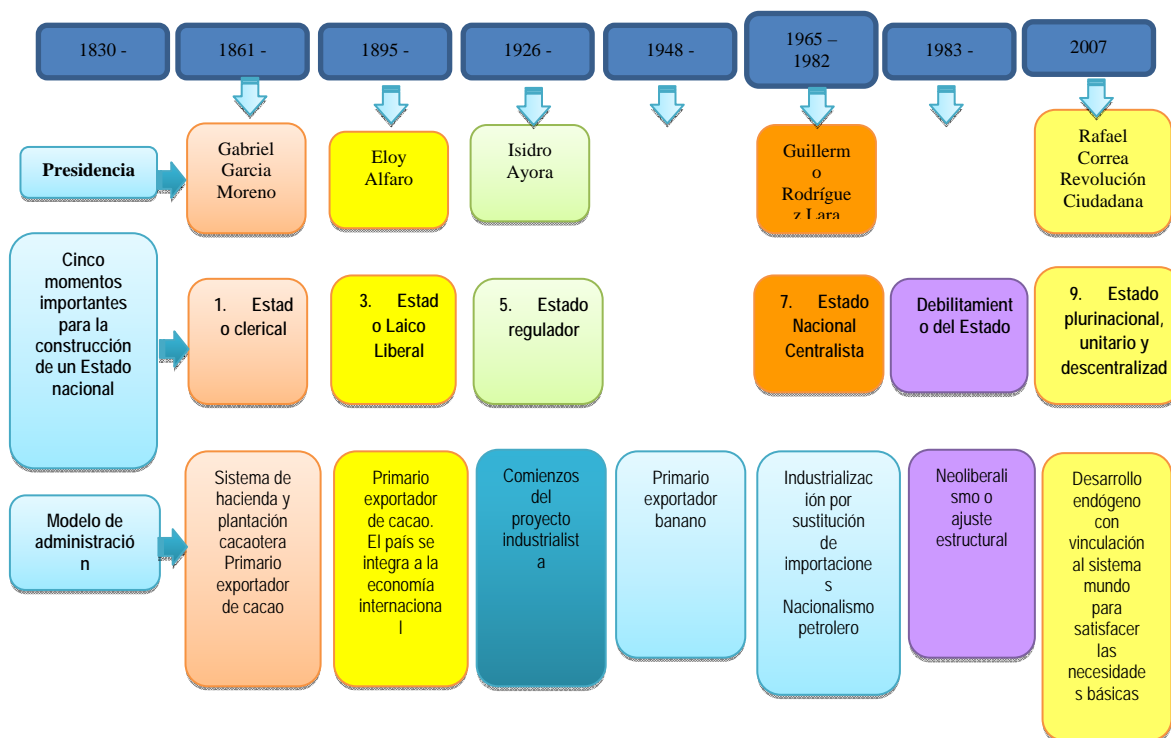
De acuerdo a la evaluación de los últimos cinco años correspondientes al gobierno del Economista Rafael Correa, se menciona que en el año 2012 el 22% del ahorro nacional se ha invertido en el Desarrollo Social y Talento Humano, en comparación al año 2006, en la distribución del presupuesto realizada a lo largo de 5 años se ha dado prioridad a la generación de capacidades, lo cual aterriza en que el Estado mejore el servicio social que brinda a la sociedad ecuatoriana.

Todos los indicadores de crecimiento o decrecimiento en los diferentes sectores productivos, económicos y sociales del país es el reflejo del rol que desempeñan las instituciones públicas en la ejecución de sus actividades con eficiencia, eficacia y responsabilidad.

De acuerdo a la evaluación realizada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES con corte al año 2011, desde noviembre del 2007 se han diseñado 103 leyes de las cuales el 15% corresponde a leyes administrativas, en este informe también se señala la importancia de la recuperación, la importancia y el valor de lo público, se han generado política gubernamentales para transformar el Estado, pero se admite que no se ha logrado ejercer a plenitud las facultades de regulación y control, se ha privilegiado la cobertura de los servicios pero no su calidad. (SENPLADES, 2012, p. 103)

En la evaluación realizada a los 5 años de revolución ciudadana se señalan los momentos de la construcción del Estado desde 1861:

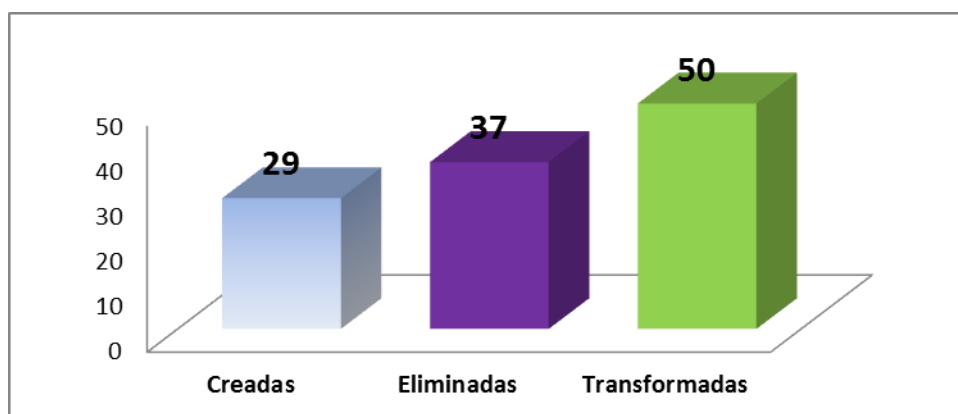
**Figura 2: Momento de la construcción del Estado**



Fuente: Informe “Cinco años de revolución ciudadana” de SENPLADES

Las entidades con estructura institucional creadas, eliminadas y transformadas son las siguientes:

**Figura 3: Estadística de cambios institucionales**



Fuente: Informe “Cinco años de revolución ciudadana” de SENPLADES

Entre las instituciones creadas se encuentran:

1. Los Ministerios Coordinadores
2. Las Agencias de Regulación y Control
3. El Consejo Nacional de Competencias

Entre las instituciones eliminadas se encuentran:

1. Los de Desarrollo Regional
2. El INDA – INAR
3. El Fondo de Solidaridad

Entre las instituciones transformadas se encuentran:

1. La Secretaría Nacional del Agua
2. Las Empresas Públicas
3. El Instituto de la Niñez y la Familia

### **1.1.2 Enfoque de la Nueva Gestión Pública**

La gestión pública es un campo en construcción, la cual busca un equilibrio entre la teoría y la práctica, como expresa Enrique Cabrera “Ni científicos desapegados de la realidad, ni practicantes que dogmatizan y generen mitos de experiencias vividas”, este es el punto de equilibrio que busca la disciplina. (Cabrero, 2010, p. 40)

La gestión pública es una herramienta que permite recobrar la confianza y la legitimidad de la administración pública, del ente estatal y de lo público como el espacio en donde se desarrolla la sociedad.

La crisis en la legitimidad de la administración pública radica en el agotamiento de la estructura administrativa, dado por el complejo crecimiento de las instituciones públicas tanto en tamaño, roles y responsabilidades.

Un aparato administrativo incapaz de responder eficazmente a las demandas de la sociedad da como resultado el cuestionamiento del Estado como ente obeso, ineficaz e ineficiente. Un aparato organizacional que se reproduce a sí mismo con su lógica interna e intereses propios, y que se desvinculó de la sociedad, habría sometido a una crisis de la legitimidad al propio Estado. (Cabrero, 2010, p. 48)

La orientación hacia la gestión pública surge a finales de los setenta y a principio de los ochenta. Nace con la intención de formar administradores públicos con herramientas de cambio que respondan más a las necesidades de los practicantes de la administración pública. (Cabrero, 2010, p. 83)

La gestión esta relacionada con el liderazgo que se ejerza en una administración, las técnicas y los análisis que se realicen en la ejecución de las actividades, estas son experiencia trasladadas de las empresas privadas que han demostrado eficientes y eficaces resultados.

De acuerdo con Hood, la nueva gestión pública se caracteriza por el uso y la defensa de seis doctrinas principales:

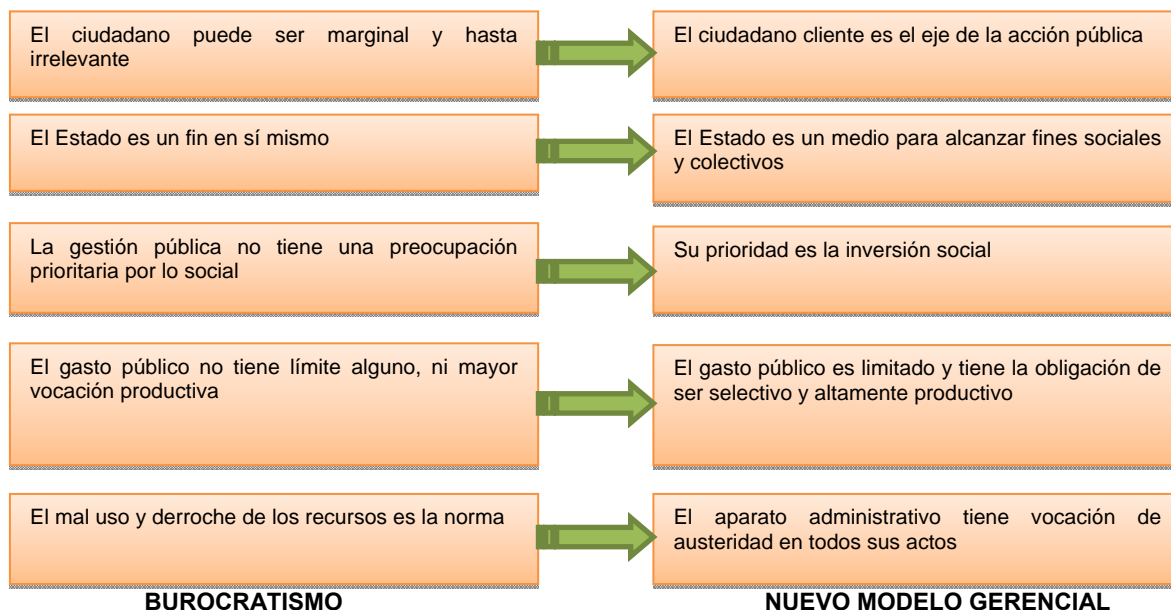
1. Participación de profesionales de la administración.
2. Explicación de estándares y evaluación del desempeño de las agencias mediante ellos.
3. Énfasis en el control de los resultados.
4. Desagregación de unidades en el sector público.
5. Cambio en la competencia entre las agencias del gobierno.
6. Énfasis en el uso de los recursos del gobierno. (Cabrero, 2010, p. 86)

Algunos autores han considerado que la nueva gestión pública debe contemplar 4 modelos:

1. Manejo de la eficiencia.
2. Diseño estructural, comprendido como el achicamiento y descentralización de las estructuras del gobierno, que resalta la obtención de mayor flexibilidad.
3. Buscar la excelencia, radicado en la medición del desempeño por resultados.
4. Orientación al servicio público, que se enfoca en la calidad del servicio a los ciudadanos con eficiencia y calidad.

El nuevo enfoque de la gestión pública surge como respuesta al burocratismo de la administración pública que convierte al Estado en un ente ineficiente derrochador de recursos sin dar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad, para entender de mejor manera el nuevo enfoque de la gestión pública, el Profesor-investigador Sergio Chica Vélez, elaboró un análisis comparativo entre el burocratismo y el nuevo modelo gerencial:

**Figura 4: Análisis comparativo entre el Burocratismo y el nuevo enfoque de la gestión pública**



**Fuente:** Artículo “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública” de Sergio Chica Vélez

La nueva gestión pública desarrolla propuestas valorativas que determina la configuración de las organizaciones hacia argumentos como:

- Estar en contra de la burocracia.
- Defender el mercado como mecanismo óptimo para distribuir los beneficios.
- Que el mérito y el ser dueños de sí mismos son los mejores jueces sociales.
- El hecho de que las reglas y procedimientos formales limitan el ser dueños de sí mismos.
- Que el ciudadano es el que mejor conoce lo que desea. (Chica, 2011, pp. 55-74)

Osborne y Gaebler en 1992 difundieron el término “reinención del gobierno”, el cual consiste en los siguientes postulados básicos:

- Los ciudadanos entendidos como clientes deben ser puestos en primer lugar. Estos se deben identificar respecto a los productos y servicios que presta la organización.
- Se deben eliminar los procedimientos burocráticos. Reducción de trámites en los pasos y operaciones organizacionales.
- Se debe procurar dar un mayor poder a los empleados, esto con el fin de obtener resultados y para lo cual, se debe también volver a lo esencial. (Chica, 2011, p. 63)

Para operativizar estas postulaciones, Osborne y Geabler han desarrollado un esquema en donde se identifica el cambio y diseño de las organizaciones basadas en:

- Crear un claro sentido de misión.
- Mayor dirección y eliminar las formas de trabajo sin propósitos claros.
- Delegar autoridad y responsabilidad.
- Ayudar a las comunidades a resolver sus problemas.
- Reemplazar las regulaciones por formas de incentivos.
- Elaborar presupuestos basados en resultados.
- Inyectar competitividad en todo lo que se realice.
- Buscar la mejor opción en términos del mercado.
- Medir el éxito mediante la satisfacción del ciudadano entendido como un cliente. (Chica, 2011, p. 63)

Este esquema ubica a la ciudadanía como el actor principal del que hacer público, para lo cual las instituciones deben establecer claramente el rol que tienen en el servicio público, los mecanismos eficientes a través de los cuales se logren satisfacer las necesidades de los ciudadanos que demandan los servicios públicos.

En el nuevo enfoque de la gestión pública se posesiona el enfoque de la gestión por procesos en donde las organizaciones deben establecer sus estructura y funciones en base a los procesos agregadores de valor que constituyen la razón de ser de la institución y que se deben enfocar en brindar un servicio eficiente orientado al cliente interno y externo, evidenciando competitividad, autonomía y autocontrol.

La gestión por resultados es otra de los modelos que propone cambios en las formas tradiciones de la administración pública, poniendo mucho énfasis en el impacto que se ocasione en la satisfacción y bienestar de la ciudadanía. La gestión por resultados consiste en realizar un trabajo en función de los resultados que se proponen alcanzar en el menor tiempo posible que conlleven al logro de los objetivos y metas institucionales, más no en la hora hombre o en el cumplimiento de las funciones establecidas que no garantizan el logro de los resultados ni la satisfacción de las necesidades de la población objetivo.

La gestión por resultados, incorpora en la creación de valor público, una cadena orientada hacia resultados de insumos, medios y fines que se expresan en indicadores operacionales (insumos), indicadores de gestión (medios) e indicadores de resultados (fines). Siendo determinantes en los indicadores de resultados los análisis de los efectos y de los impactos de las acciones y productos desarrollados por la gestión pública. (Chica, 2011, p. 67)

Los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones encaren las misiones que les han sido encomendadas. Como toda organización humana requiere de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza, la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y sus valores, el entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas

superiores de gobierno; y sobre todo una fuerte motivación y reputación social respecto de la misión encomendada. (Sánchez, (2003, p. 27)

## 1.2 LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### 1.2.1 Filosofía de la Gestión del Riesgo

La Dirección o administración de cualquier tipo de institución está directamente vinculada con la complejidad del entorno que cada vez se torna más dinámico y competitivo, lo cual obliga a la alta dirección a implementar técnicas o mecanismo administrativos en todos los procesos institucionales con el fin de preparar, enfrentar y fortalecer a la institución. Toda institución debe contar con un líder que trace el camino estratégico, pero esta teoría es la más difícil de aplicar en la gestión administrativa, lo cual conlleva al posible incumplimiento de los objetivos institucionales ya que no se logran establecer controles ni indicadores adecuados en cada uno de los procesos institucionales, convirtiéndose en los componentes más complejos en el desempeño organizacional surgiendo de este modo los Riesgos.

La filosofía de la gestión del riesgo consiste en afrontar eficazmente la incertidumbre de la ocurrencia de sucesos inesperados que afecten a la institución, la incertidumbre presenta riesgos y oportunidades, con el potencial de erosionar o aumentar el valor.

La real academia de la lengua expresa que la palabra riesgo proviene del italiano **risico** o **rischio**, que a su vez tiene origen en el árabe clásico **risq** (lo que depara la providencia). El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño.

De acuerdo a un estudio de aproximación teórica de riesgo realizada por Anuar Fernando Torres Navas y Samuel Ramírez Guzmán, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad de Rosario de Bogotá, dicen que: “la palabra riesgo proviene del italiano Risicare, que significa desafiar, retar. Otra palabra que aparece asociada al riesgo es “incertidumbre” la cual, suele utilizarse en remplazo de riesgo de manera indiscriminada para referenciar la exposición a una situación, potencialmente perjudicial, dañina o que genere un efecto indeseable para cualquiera de los actores que interviene en el acto”.

La gestión del riesgo trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor, y es definida como sigue: *“La gestión del riesgo empresarial es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad”*. (Estupiñán, 2006, p. 119)

Según la Declaración de posición realizada por el Instituto de Auditores Internos del Reino Unido e Irlanda, se define a la gestión o administración del riesgo empresarial como un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afecten el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

De acuerdo al informe de Gestión de Riesgo Corporativo desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway consideran que *“La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias”*. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)

## **1.2.2 Vinculación entre el Modelo COSO y la Gestión del Riesgo**

### **Definición del COSO**

COSO es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras. Dicho documento es conocido como “Informe C.O.S.O.” y ha establecido un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control. (GÓMEZ, et. al., 2012)

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así una nueva perspectiva sobre el control interno donde se brinda una estructura común que es documentada en el denominado “Informe C.O.S.O.”

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (C.O.S.O.) es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación al ámbito privado y gubernamental sobre aspectos críticos de gestión de la organización, control interno de la empresa, gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros.

El “Informe C.O.S.O.” es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

El marco integrado de la gestión del riesgo corporativo del COSO II (2004), define a la gestión de riesgos como: “Un proceso sistemático efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado a la definición de estrategias en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad”.

De acuerdo a la definición del COSO, se puede decir que la gestión del riesgo es una herramienta que permite alcanzar los objetivos y metas de la organización.

En el informe del COSO II desarrollado en el 2004 se creó una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial que establece el entendimiento de la formulación y seguimiento de los procesos en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una Organización.

Realizando un análisis comparativo entre el COSO I y el COSO II se puede identificar el modelo idóneo y más completo para la gestión del riesgo institucional. En las siguientes figuras se identifica la diferencia entre los dos informes del COSO.

**Figura 5: Objetivos de los Informes COSO**

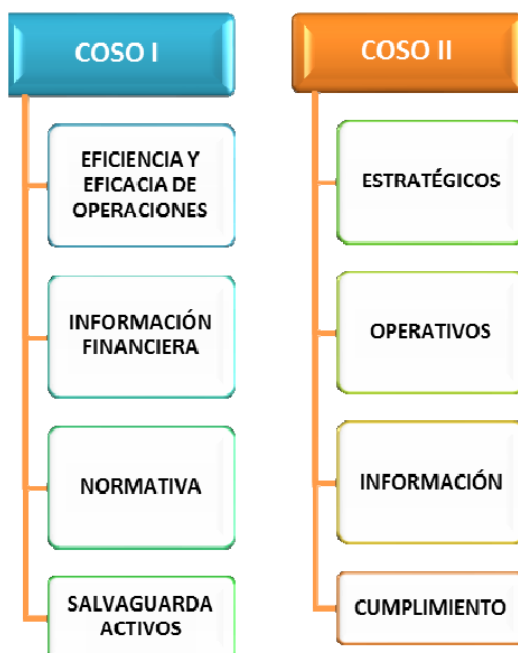
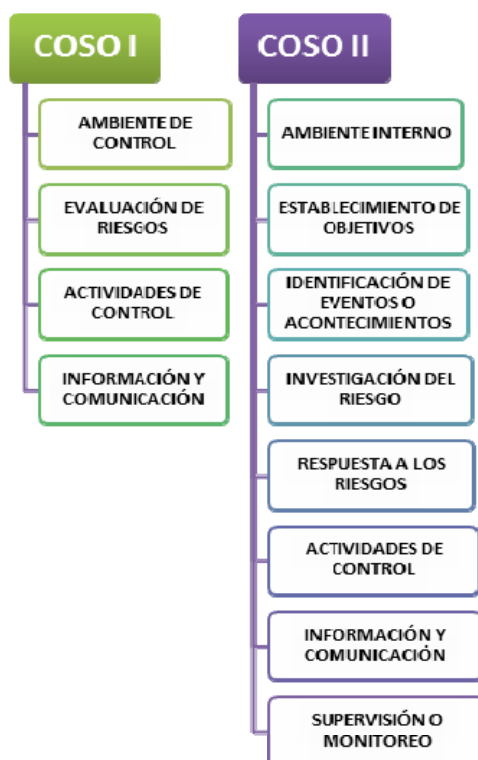


Figura 6: Componentes de Control y Riesgo de los informes COSO



En esta comparación se puede identificar que el COSO II está estructurado por 8 componentes a diferencia del COSO I que tiene 4, pero esta diferencia no consiste en que los dos informes sean incompatibles, al contrario, el COSO II es complementario al COSO I con la diferencia de que se amplía la visión del riesgo, la tolerancia y el manejo de los eventos negativos y positivos mediante la gestión efectiva de un portafolio de riesgos.

De los 8 componentes del COSO II, 3 componentes están directamente vinculados con la gestión del riesgo los cuales se detallan a continuación:

- Identificación del Evento
- Investigación del riesgo
- Respuesta del Riesgo

El alcance de estos tres componentes va desde la identificación de los potenciales riesgos que afectan de forma negativa a la institución así como las oportunidades que se presenten, hasta la determinación de los mecanismos para responder ante los riesgos identificados ya sea evitándoles, reduciéndolos, compartiéndoles y/o aceptándolos.

### **Relación entre la gestión de riesgo y el control interno**

La gestión del riesgo es un procedimiento mediante el cual prepara a la entidad a enfrentar eventos adversos y aprovechar sus oportunidades, convirtiéndose en una herramienta mediante la

cual se puede identificar, prevenir y enfrentar las adversidades que impactan de forma negativa a la organización. El control interno es un mecanismo mediante el cual se asegura la eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y normas.

La identificación de los riesgos abarca el análisis de todos los procesos institucionales que conforman la estructura organizacional y teniendo en cuenta el ambiente de control, primer componente del control interno. El análisis del riesgo es la actividad que debe realizarse de forma continua en la organización debido a que su razón de ser, objetivos y metas giran alrededor de un entorno fluctuante y competitivo.

El estándar COSO II – ERM, delinea los principios de administración de riesgo y también proporciona aplicaciones técnicas:

1. Ilustraciones de como los principios críticos pueden ser observados en una organización.
2. Una perspectiva de un proceso de implementación.
3. Ilustraciones que consideran una variedad de organizaciones, en cuanto a tamaño, Estrategia, Industria y Complejidad.

Rafael Ruano en su ponencia realizada en el I Congreso de Auditoría Interna realizada en Colombia expuso “La premisa principal de la administración corporativa de riesgos es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para crear valor a sus grupos de interés. No obstante, todas las organizaciones encaran incertidumbres, el desafío para la administración es determinar cuanta incertidumbre está preparada para aceptar en la búsqueda de aumentar el valor de los grupos de interés”. (Ruano, 2007)

### **1.2.3 Importancia de la Gestión del Riesgo**

La gestión del riesgo surge en respuesta a la incertidumbre que las entidades presentaban en la ejecución de sus actividades, en las cuales podrían enfrentar pérdidas u oportunidades pero no podrían preverse cuál de estos eventos serían los más potenciales en suceder. La gestión del riesgo también se convirtió en el paraguas que ayuda a determinar la muestra del control interno en las instituciones. De acuerdo a los estudios realizados por expertos en la administración y al instituto de auditores internos, se considera que la gestión de riesgo es una enorme contribución en la vida de una organización, convirtiéndose en un importante mecanismo para blindar a la institución de los impacto negativos que pueden ocasionar los eventos inesperados y también contribuye con el logro de los objetivos institucionales.

La gestión del riesgo permite a la institución:

- Aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Contar con informes de los riesgos que amenazan a la institución.
- Prepara a la institución a enfrentar los riesgos que no pueden eliminarse.
- Permite identificar, evaluar, mitigar y compartir los riesgos en todas las áreas de la institución.
- Disminuye los efectos negativos que pueden ocasionar los eventos inesperados.
- Ocasiona al interior de la institución realizar lo correcto y de manera correcta.
- Otorga a la gerencia un mayor y mejor enfoque en asuntos que realmente importan.
- Propicia la comunicación interna para rescatar las capacidades y habilidades del personal para solucionar problemas.
- Permite ser competitivo dentro de su entorno.
- Permite identificar y reportar tempranamente las oportunidades de mejora.

Para el caso de las organizaciones públicas, dada la diversidad y particularidad de las entidades en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestario, contacto con la ciudadanía y el carácter del compromiso social entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse o incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados para tener un adecuado manejo del riesgo.

El análisis de riesgo obliga a que las instituciones determinen los factores de carácter externos (entorno) y factores de carácter interno.

Se destacan como factores externos a las leyes, reglamentos, normativas que rigen el sector público, las reformas a la administración, recortes presupuestarios.

Se destacan como factores internos el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestaria, la

vinculación de las personas a la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

Por lo antes señalado, se puede considerar que la gestión de riesgo es un componente del control interno que habilita a la entidad a emprender acciones que le permita el manejo de los eventos que pueden afectar negativamente el logro de los objetivos y metas institucionales.

#### **1.2.4 Elementos de Control del componente evaluación de Riesgo**

De acuerdo a la normativa ecuatoriana, en el año 2002 la Contraloría General del Estado emitió las normas de control interno que constituyen lineamientos orientados al aseguramiento de la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de las entidades y organismos del Sector Público. En esta normativa la evaluación del riesgo constituye el tercer componente de la norma de control interno, la cual integra 4 subcomponentes:

1. **Identificación del riesgo:** consiste en la identificación de los factores internos y externo que afecten al logro de los objetivos institucionales y emprender las medidas necesarias para afrontar exitosamente todos los riesgos.
2. **Plan de gestión de riesgos:** consiste en realizar un plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e iterativa para identificar y valorar los riesgos.
3. **Valoración de los riesgos:** consiste en obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
4. **Respuesta al riesgo:** consiste en identificar las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

La norma de control interno ecuatoriana a la cual deben regirse todas las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, se base en el modelo del informe COSO I en donde se establece como tercer componente la “**Evaluación del Riesgo**”. Esta norma de control es la pauta para que las instituciones públicas ecuatorianas diseñen, implementen y evalúen la gestión de riesgo en todo el quehacer institucional.

#### **1.2.5 Norma ISO 31000: la Gestión del Riesgo – Principios y Directrices**

La Norma ISO 31000 es una norma internacional desarrollada en el año 2009 por el grupo de trabajo del Consejo de Gestión Técnica de ISO sobre gestión de Riesgo, la cual es considerada

como un documento práctico que pueden aplicar las instituciones indistintamente de su tamaño o tipo de institución con el fin de desarrollar, aplicar y mejorar continuamente en los procesos el marco de gestión del riesgo como un componente integral de su sistema de gestión.

Los estudiosos establecen que la gestión de riesgo es una herramienta de aplicación a la totalidad de la organización, a todas sus áreas y niveles principales, en todo momento, así como a las funciones, los proyectos y las actividades específicas. (Norma Internacional ISO 31000: 2009)

Aunque la práctica de la gestión del riesgo se ha desarrollado a lo largo del tiempo y en numerosos sectores con objeto de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos coherentes dentro de un marco de trabajo exhaustivo puede contribuir a asegurar que el riesgo se gestiona de una manera eficaz, eficiente y coherente en el seno de la organización. (Norma Internacional ISO 31000: 2009). El enfoque que se describe en la norma ISO 31000 contempla los principios y directrices para gestionar los diferentes tipos de riesgos que puede tener una institución de cualquier alcance o contexto.

Al comienzo del proceso de gestión de riesgo, la ISO recomienda el establecimiento del contexto institucional lo cual permitirá identificar los objetivos estratégicos, en el entorno, las partes interesadas y la diversidad de los criterios de riesgo.

La norma ISO 31000 contempla tres elementos claves para gestionar los riesgos:

1. Principios de la gestión del riesgo
2. Marco de trabajo
3. Proceso de la gestión de riesgo

La Norma ISO 31000 puede ser aplicada a lo largo de la vida de cualquier tipo de institución, en cualquier tipo de actividad y da respuesta a las necesidades de la organización, a sus objetivos y metas que se propone alcanzar.

## **2 ELEMENTOS DE LA NORMA ISO 31000**

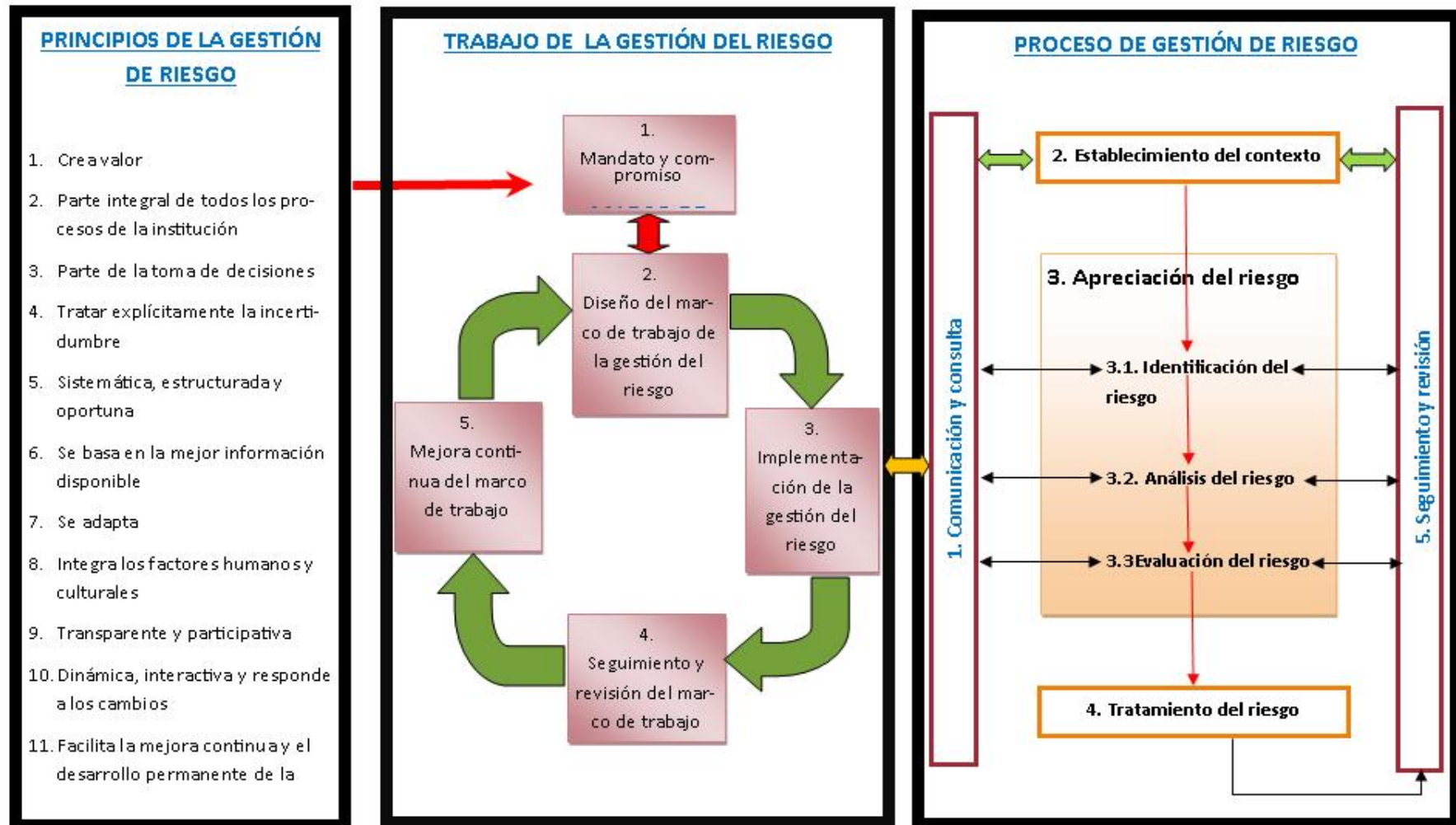
### **2.1 ARQUITECTURA DE LA GESTIÓN DE RIESGO**

La norma ISO 31000 es una norma internacional prevista para satisfacer las necesidades de una gran diversidad de interesados como:

- 1.** Personas responsables de desarrollar la política de gestión del riesgo dentro de su organización;
- 2.** Personas encargadas de asegurar que el riesgo se gestiona de manera eficaz dentro de la organización, considerada en su totalidad o en un área, un proyecto o una actividad específica;
- 3.** Personas que necesitan evaluar la eficacia de una organización en materia de gestión del riesgo; y
- 4.** Personas que desarrollan normas, guías, procedimientos y códigos de buenas prácticas que, en su totalidad o en parte, establecen cómo se debe tratar el riesgo dentro del contexto específico de estos documentos. (International Organization for Standardization, 2009)

La gestión del riesgo se refiere a una arquitectura que está estructurada por tres fases que se relacionan entre sí, esta arquitectura se detalla en la siguiente figura:

Figura 7: Arquitectura de la Gestión del Riesgo



Fuente: Norma ISO 31000

## 2.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

Los “principios para la gestión del riesgo” buscan establecer el enfoque cultural e ideológico con que se deben gestionar los riesgos en toda organización. Estos elementos suelen no ser considerados relevantes al no ser tangibles y medibles. Este enfoque cultural e ideológico respalda la respuesta de las personas que forman las organizaciones según sus propias percepciones y actitudes. Es por ello que la percepción y actitud de todos los miembros de la organización va a determinar la poca o mucha probabilidad de éxito que tendrá la adopción de un nuevo modelo o técnica. (International Organization for Standardización, 2009)

En la norma ISO 31000 se establece como uno de los elementos claves a los principios de la gestión de riesgo, amparando la razón de ser de la gestión de riesgos. Las organizaciones que deseen implementar la gestión de riesgo para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso en todos sus niveles pueden aplicar estos principios.

Los principios que establece la norma ISO 3100 se describen a continuación:

### **a) La gestión del riesgo crea y protege el valor.**

La gestión del riesgo en las instituciones públicas evidentemente debe contribuir con el logro de los objetivos institucionales y mejorar su desempeño. Cualquier institución pública que quiera crear y proteger el valor del servicio que presta debe tener en cuenta los siguientes parámetros:

- a. La satisfacción de los clientes internos, que son representados por los funcionarios de la institución.
- b. Cumplir con los requisitos legales y reglamentos internos establecidos
- c. El interés en la satisfacción de los servicios que presta.
- d. Garantizar la calidad en los productos y/o servicios que ofrece.
- e. Gestionar los proyectos eficientemente y con responsabilidad.
- f. Garantizar eficiencia en las operaciones.
- g. Garantizar su prestigio en el sector en el que se desenvuelve.

### **b) La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la institución.**

La gestión del riesgo está inmersa en todas las actividades y procesos de la institución, está vinculada directamente con la estructura organizacional, con la planificación estratégica y normas que la rige. En la gestión de riesgo ningún área, nivel, programa o proyecto puede trabajar de forma aislada a los procesos institucionales y sin alinearse a los objetivos, metas de la planificación estratégica.

**c) La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.**

La gestión del riesgo es una herramienta que permite a todos los integrantes de una institución y especialmente a las autoridades a tomar decisiones y a establecer las líneas estratégicas a seguir de acuerdo a la complejidad del riesgo, aprovechando las oportunidades que crean valor a la institución.

**d) La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre**

La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente la incertidumbre, la naturaleza de esa incertidumbre y la manera en que se puede tratar. La incertidumbre es el desconocimiento de lo que puede suceder en cada acción que se ejecute, siendo esta inseguridad la que debe ser tratada mediante la gestión del riesgo.

**e) La gestión del riesgo es sistémica, estructurada y oportuna.**

Para garantizar la fiabilidad de la gestión de riesgo se debe tener un enfoque sistémico, oportuno y estructurado que contribuya a la eficacia de la gestión del riesgo y proporcionar resultados fiables que les permita a los directivos tomar decisiones oportunas.

**f) La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.**

El proceso de la gestión del riesgo se basa en datos reales, pero se debe tener en cuenta las limitaciones que puede tener la información recopilada la cual debe ser consistente y objetiva.

La importancia de este principio radica en que las instituciones públicas adopten mecanismos sistemáticos en los cuales se procese y se obtenga información confiable de la ejecución de las actividades y de los resultados obtenidos.

**g) La gestión del riesgo se adapta.**

La gestión del riesgo se alinea al contexto externo e interno de la organización y con el perfil del riesgo. (Norma Internacional ISO 31000: 2009)

Las instituciones públicas deben conocer su entorno y el ámbito en el cual se desenvuelven, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de que se pueda realizar un plan de riesgo adaptado a esta realidad.

**h) La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales.**

La gestión del riesgo permite identificar las aptitudes, percepciones e intenciones de las personas que pueden atentar contra el logro de los objetivos institucionales.

El éxito de la gestión de riesgo se fundamenta en los equipos de trabajo que conforman una institución pública, ya que del recurso humano depende el logro de los objetivos y el desarrollo de la institución.

El factor humano es una de los recursos más importantes del cual depende el desarrollo, la implementación y el eficiente funcionamiento de cualquier proceso y sistema.

**i) La gestión del riesgo es transparente y participativa.**

Es muy importante la participación y el compromiso de todos los funcionarios de la institución en el proceso de la gestión del riesgo, en especial la participación de los que toman decisiones en todos los niveles que lideran la institución, lo cual produce una imagen de compromiso que es proyectada a todo el personal, esto conlleva a que todo los funcionarios se involucren en el diseño e implementación de la gestión del riesgo.

**j) La gestión del riesgo es dinámica, iterativa y responde a los cambios.**

La gestión del riesgo es sensible a los cambios sucedidos al interior y al exterior de la institución, surgen nuevos riesgos, cambian o desaparecen, pero la gestión de riesgo da respuesta a todos estos cambios.

Es importante tener en cuenta que los cambios en la gestión de riesgo pueden constituirse en impactos negativos o en oportunidades para las instituciones y por lo tanto es necesario su control y seguimiento.

**k) La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la institución.**

Las instituciones deberán desarrollar e implementar estrategias para mejorar su madurez en la gestión del riesgo en todos los demás aspectos de la organización. (International Organization for Standardización, 2009)

La madurez del riesgo busca establecer una valoración estandarizada con la que se pueda determinar el estado de capacidad de la administración de riesgos y efectuar una evaluación, con el fin de identificar el grado o nivel de madurez al que se desea llegar.

Los modelos de madurez son aplicables para el establecimiento y mejora de los procesos institucionales, midiendo su capacidad según la escala de madurez que tienen los procesos.

### **2.3 MARCO DE TRABAJO EN LA GESTIÓN DEL RIESGO**

El “marco de trabajo”, establece y define los componentes necesarios para realizar una buena gestión de los riesgos e indica que el proceso debe iniciarse en la alta dirección de la institución, mostrando su compromiso y emitiendo directrices para la administración de riesgos (política de riesgos).

El marco de trabajo debe seguir con el diseño del marco de referencia en el cual se va a desempeñar la administración de riesgos, empezando por entender el contexto interno y externo de la organización, las variables que pueden afectar su desempeño en los aspectos relevantes de la razón de ser de la institución y en todos los niveles: estratégico, táctico y operativo.

Para implementar la gestión de riesgo en una institución se deben adoptar mecanismos eficientes que garanticen la efectividad de la gestión del riesgo, para lo cual la norma ISO 31000 ha considerado el diseño de un marco de trabajo que sirve de base para el desarrollo e implementación del proceso de gestión de riesgo, teniendo como objetivo integrar la gestión de riesgo en la dirección, planificación, cultura, política y valores institucionales.

La norma ISO 31000 especifica que “el marco de trabajo garantiza que la información sobre el riesgo obtenido del proceso de gestión de riesgo se comunica y utiliza adecuadamente como una base para la toma de decisiones y la obligación de rendir cuentas en todos los niveles pertinentes de la organización”.

La estructura del marco de trabajo se presenta en la siguiente figura:

**Figura 8: Estructura Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo**



**Fuente:** Norma ISO 31000

El Marco de trabajo no es la estructura del sistema de gestión de riesgo, es una herramienta que ayuda a institucionalizar y a comprometer a todos los miembros de la institución con la eficaz y eficiente gestión de riesgo.

### 2.3.1 Mandato y Compromisos

Antes de iniciar el proceso de la gestión de riesgos, es trascendental contar con el compromiso e involucramiento de las autoridades de la institución y con una planificación estratégica rigurosa a la cual deben alinearse todos los equipos de trabajo. De acuerdo a la norma ISO 31000, para conseguir el aseguramiento de la eficacia de la gestión de riesgo, las instituciones podrían emprender las siguientes acciones:

1. Definir y aprobar la política del riesgo.
2. Asegurar que la cultura de la organización y la política de gestión del riesgo estén alineadas.
3. Determinar los indicadores de desempeño de la gestión del riesgo que son coherentes con los indicadores de desempeño de la organización.

4. Alinear los objetivos de la gestión del riesgo con los objetivos y estrategias de la organización.
5. Asegurar el cumplimiento legal y reglamentario.
6. Asignar la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades que corresponden a los diferentes niveles de la organización.
7. Asegurar que la gestión del riesgo tenga asignado los recursos necesarios.
8. Comunicar los beneficios de la gestión del riesgo a todas las partes interesadas.
9. Asegurar que el marco de trabajo para gestionar el riesgo continúa siendo adecuado.

Para conocer el rol de las acciones detalladas, se dará una descripción de cada una de ellas:

#### **1. Definir y aprobar la política del riesgo.**

Toda institución debe establecer una política de riesgo en un documento que debe ser aprobado por la máxima autoridad, en dicho documento debe identificarse la disposición y actitud de la entidad ante el riesgo, objetivos y compromisos con la gestión de riesgo, el alineamiento entre la política y los objetivos estratégicos institucionales, el alcance de la política, los responsables de gestionar el riesgo y las competencias que tendrá este responsable y el compromiso de la máxima autoridad para la revisión periódica de los riesgos institucionales.

#### **2. Asegurar que la cultura de la institución y la política de gestión del riesgo estén alineadas.**

Es importante tener presente la cultura organizacional que tiene la institución ya que de eso dependerá el desarrollo de la política de la gestión del riesgo. La cultura organizacional son normas, hábitos y valores que se reflejan en el comportamiento de los funcionarios de una institución y en la capacidad de solución de problemas externos y de integración interna, en función de estos parámetros se deberá desarrollar la política del riesgo.

#### **3. Determinar los indicadores de desempeño de la gestión del riesgo que son coherentes con los indicadores de desempeño de la organización.**

Los indicadores de desempeño están relacionados con la evaluación de los resultados de una institución y por ende los indicadores de desempeño de la gestión de riesgo miden el

riesgo del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos que una institución se propone alcanzar.

#### **4. Alinear los objetivos de la gestión del riesgo con los objetivos y estrategias de la organización.**

Esta acción es muy importante e inevitable ya que el propósito de la gestión de riesgo es impulsar a que las instituciones alcancen los objetivos propuestos, lo cual conlleva a establecer objetivos institucionales reales y que cumplan con la razón de ser de la institución, esta realidad permitirá que se puedan establecer objetivos de gestión de riesgo claros y coherentes; vale tener presente que la gestión de riesgo no previene ni puede mitigar los juicios ni decisiones equivocadas y es por esa razón que se debe ser muy objetivo y realista en el momento de iniciar el marco de trabajo y el diseño del plan de riesgo institucional.

#### **5. Asegurar el cumplimiento legal y reglamentario.**

El incumplimiento de las normativas es uno de los riesgos que se deben eliminar ya que esto conlleva a consecuencias penales para los representantes de la institución, por lo cual cada uno de los líderes de equipos deben identificar las leyes y las reglamentaciones que se deben cumplir en la ejecución de sus actividades.

Otro de los riesgos en el cumplimiento de las normas está relacionado con la mala interpretación que se puede dar a las normas o a su incorrecta aplicación provocando una parálisis institucional, por esta razón no se debe confundir el cumplimiento de la norma con las limitaciones que puede tener la aplicación de la misma.

#### **6. Asignar la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades que corresponden a los diferentes niveles de la institución.**

Para diseñar, implementar y evaluar el riesgo es importante contar con el compromiso y la participación de todos los funcionarios de una institución, para lo cual se requiere que todos los líderes de equipo rindan cuentas de las actividades que estén bajo su responsabilidad de acuerdo a los planes de políticas públicas de la institución y de las competencias y atribuciones que tiene el área.

#### **7. Asegurar que la gestión del riesgo tenga asignado los recursos necesarios.**

Para gestionar el riesgo en una institución se requiere de un equipo especializado y de sistemas informáticos necesarios que garanticen la veracidad de los resultados y los datos

del comportamiento del proceso de la gestión de riesgo que permitan la mejora continua de la institución.

#### **8. Comunicar los beneficios de la gestión del riesgo a todas las partes interesadas.**

Para alzar los objetivos institucionales y de la gestión de riesgos todos los miembros de la institución deben estar conscientes de los beneficios que la gestión de riesgos brinda a una institución que decide implementar este proceso ya que de esta forma los funcionarios podrían involucrarse a la institución y contribuir con la eficiente ejecución de sus actividades que conllevarían al logro de los objetivos y metas institucionales.

La gestión de riesgos requiere que la institución adopte una perspectiva de cartera global para los riesgos, esto puede implicar que cada directivo responsable de una unidad de trabajo, proceso o cualquier actividad tenga que desarrollar una evaluación de sus riesgos.

#### **9. Asegurar que el marco de trabajo para gestionar el riesgo continúe siendo adecuado.**

El responsable del proceso de gestión de riesgo en la institución, de acuerdo a los cambios del entorno interno y externo, deberá revisar al marco de trabajo con el fin de evaluar si requiere ser modificado o cambiado.

Las instituciones públicas se desarrollan en un entorno político y sistémico complejo en donde se puede dificultar la implementación de estas actividades, pero en el mundo globalizado en el que se desarrolla cualquier tipo de institución, la competitividad obliga tanto a las instituciones públicas como privadas a implementar mecanismos eficaces que les permita satisfacer las necesidades de la comunidad a la cual brinda sus servicios y/o productos.

La nueva gestión pública apunta a la mejora continua de sus servicios enfocándose en los usuarios que los demandan, identificados como "los ciudadanos", a quienes se les considera el motor principal de la sociedad.

### **2.3.2 Diseño del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo**

A través del marco se establece la definición, diseño y desarrollo del proceso de gestión de riesgo, es por esta razón que se debe diseñar previo al proceso de Gestión de Riesgo. (International Organization for Standardización, 2009)

Es necesario establecer un marco de trabajo que sirva de base al proceso de gestión de riesgo y que permita tener directrices que guíen al equipo de trabajo de la institución en cómo hacer un diagrama óptimo de dicho proceso.

El marco de trabajo se genera mediante los principios que gobiernan la Gestión de Riesgo. En ellos se destacan las características deseadas de toda Gestión de Riesgo al interior de la institución.

A continuación se presentan los siete principios de gestión de riesgos propuestos por la Norma ISO 31000:

### **1. Comprensión de la organización y de su contexto**

Antes de iniciar con el diseño y aplicación del marco de trabajo para la gestión de riesgos, es importante evaluar y entender tanto el contexto externo e interno de la organización, ya que estos pueden influir significativamente en el diseño del marco de trabajo.

De acuerdo a la Norma ISO 31000, la evaluación del contexto externo de una institución puede incluir:

- Las consecuencias sociales, culturales, legales, regulatorios, financieros, tecnológicos, económicos, naturales y competitivas ya sea nacional, internacional, regional y local.
- Factores claves y que tengan impacto sobre los objetivos de la organización; y
- Las relaciones con las partes interesadas, sus percepciones y los valores.

La gestión de riesgo no puede prevenir eventos externos que puedan provocar el incumplimiento de los objetivos institucionales, pero si puede mantener informado a las autoridades del grado de progreso o no que tiene la institución hacia la consecución de sus objetivos.

La evaluación del contexto interno está relacionado con el por qué y el para qué existe la institución; y con el qué y el cómo actúa la institución para desenvolverse en el medio.

### **2. El Establecimiento de la política de gestión del riesgo**

La política de gestión de riesgo debe exponer claramente los objetivos de la organización, su compromiso y el riesgo de gestión. La política de gestión de riesgo debe ser relevante dentro del contexto estratégico, asegurándose que sea entendida, implantada y mantenida por todos los niveles de la institución.

Para establecer la política de gestión de riesgo se deberá contemplar los siguientes aspectos:

- La organización y el contexto de la administración del riesgo.
- Los riesgos identificados por la organización.
- El análisis y evaluación de estos riesgos.
- Las estrategias para su tratamiento.
- Los mecanismos para revisar el programa.
- Las estrategias para obtener la conciencia, adquirir habilidades, entrenamiento y educación.

La política de gestión de riesgo debe ser debidamente comunicada y la dirección debe asegurar que sea entendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la institución.

Para el diseño de la política de gestión de riesgo, las instituciones se deben enmarcar en:

- **La Visión**, en la medida en que cada institución se propone ser reconocida por su eficiencia en la prestación de sus servicios.
- **La Misión**, al establecer la prestación eficiente de servicios integrados y el crecimiento con rentabilidad para generar valor.
- **Elementos de la cultura institucional**, al incorporar los valores de la ética, mejoramiento permanente, autocontrol, responsabilidad social y la oportunidad, calidad y efectividad para la prestación de los servicios.

### 3. Rendición de Cuentas

En la administración de riesgo, la institución debe garantizar que haya rendición de cuentas, la autoridad y las competencias adecuadas para gestionar el riesgo, incluida la aplicación y mantenimiento del proceso de gestión del riesgo y garantizar la adecuación, eficacia y eficiencia de los controles. Esto puede ser facilitado por:

- La identificación de los propietarios de los riesgos que tienen la responsabilidad y la autoridad para administrar los riesgos;
- Identificación de quién es responsable de la elaboración, aplicación y mantenimiento del marco para manejar el riesgo;

- La identificación de otras responsabilidades de las personas en todos los niveles de la organización para la gestión de riesgos proceso;
- Establecimiento de los procesos de medición del desempeño y de información externa y/o presentación de informes internos y los procesos de escalada;
- Garantizar niveles adecuados de reconocimiento.

Mediante la rendición de cuentas se puede evaluar la situación institucional frente a los riesgos con el fin de identificar las oportunidades, prevenir y corregir cualquier amenaza.

#### **4. La integración en los procesos de la organización**

La gestión de riesgos debe estar integrada en todas las prácticas y procesos de la organización de una manera que sea relevante, eficaz y eficiente. El proceso de gestión de riesgos debe formar parte de los procesos de la organización y no ser independiente de ellos.

En particular, la gestión del riesgo debe estar vinculada en el desarrollo de la política, en la planificación, en los procesos de gestión de cambio, en la revisión de las actividades y la estrategia, y en los procesos de gestión de cambios.

Debe existir un plan de gestión de riesgos que abarque a toda la organización, para garantizar que se implemente la política de gestión de riesgos y que se integre en todas las prácticas y procesos de la organización. El plan de gestión de riesgos puede ser integrado en otros planes de la organización, como el plan estratégico.

En la estructura organizacional de las instituciones públicas se evidencia que están conformadas por un conjunto de áreas que interactúan entre si para que la institución funcione y cumpla con los objetivos encomendados, para lo cual se crean procesos que enlazan y agilizan la ejecución de las actividades y estrategias establecidas.

#### **5. Recursos**

La organización debe asignar los recursos suficientes para la gestión de riesgos. De acuerdo a la norma ISO 31000, se debería tenerse en cuenta los siguientes recursos:

- Las personas, habilidades, experiencia y competencia;
- Los recursos necesarios para cada paso del proceso de gestión del riesgo;
- Procesos de la organización, métodos y herramientas que se utilizarán para la gestión de riesgos;

- Los procesos y procedimientos documentados;
- Los sistemas de gestión de información y del conocimiento; y
- Los programas de formación

La asignación de los recursos está directamente relacionada con el involucramiento de las autoridades con el proceso de gestión de riesgo, ya que son los autorizadores de gastos en las instituciones y los tomadores de decisión en dar prioridades en la distribución de los fondos.

## **6. El establecimiento de la comunicación interna y mecanismos de información**

La institución debe establecer una comunicación interna y los mecanismos de información con el fin de apoyar y fomentar la responsabilidad y la propiedad de riesgo. Estos mecanismos deberían garantizar:

- La comunicación adecuada de los componentes claves del marco de trabajo de la gestión del riesgo, y las modificaciones posteriores;
- Existencia de informes internos adecuados sobre el marco de trabajo, su eficiencia y sus resultados;
- La disponibilidad de información pertinente derivada de la aplicación de gestión de riesgos en los niveles y tiempos adecuados, y
- Existencias de procesos para realizar consultas con los grupos de interés interno.

Estos mecanismos deben incluir procesos de consolidación de información sobre riesgos procedente de las diferentes fuentes, teniendo en cuenta su sensibilidad.

## **7. El establecimiento de la comunicación externa y los mecanismos de información.**

La institución debe desarrollar e implementar un plan en cuanto a cómo se comunicará con las partes interesadas externas, esto implica:

- Participación de las partes interesadas externas adecuadas y garantizar un intercambio eficaz de información;
- La presentación de informes externos para cumplir con los requisitos legales, reglamentarios y de gobierno;
- La retroalimentación y la presentación de informes sobre comunicación y consulta;

- La comunicación utilizada para crear confianza en la organización, y
- La comunicación con las partes interesadas en el caso de una crisis o emergencia.

Estos mecanismos deben incluir procesos para consolidar la información sobre riesgos en el caso de una variedad de las fuentes, teniendo en cuenta su sensibilidad.

### **2.3.3 Implementación del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo**

En la aplicación del marco de trabajo de la gestión de riesgo, la organización debe:

- Definir el calendario y la estrategia apropiada para la implementación del marco de trabajo;
- Aplicar la política y el proceso de gestión de riesgos a los procesos de organización;
- Cumplir con requisitos legales y reglamentarios;
- Asegurarse que la toma de decisiones, incluyendo el desarrollo y establecimiento de objetivos, estén alineados con los resultados de los procesos de gestión de riesgos;
- Organizar sesiones de información y formación;
- Comunicación y consulta con las partes interesadas para garantizar que su marco de trabajo de gestión del riesgo siga siendo apropiado.

### **2.3.4 Seguimiento y Revisión del Marco de Trabajo**

Con el fin de garantizar que la gestión de riesgos sea eficaz y apoye el desempeño de la institución, se debería:

- Medir el desempeño de la gestión de riesgos en relación con indicadores de rendimiento, que se revisen periódicamente en cuanto a su idoneidad;
- Periódicamente medir el progreso en contra, y la desviación del plan de gestión de riesgos;
- Revisar periódicamente si el marco de gestión de riesgo, la política y el plan siguen siendo adecuados, teniendo en cuenta el contexto interno y externo de la organización;

- Establecer informes sobre el riesgo, el progreso del plan de gestión de riesgos y sobre la forma en que se está siguiendo la política de gestión de riesgo; y
- Evaluar la eficacia del marco de gestión de riesgos.

### 2.3.5 Indicadores de Gestión

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como una herramienta de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de parámetros de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos. (Pérez, 2013)

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Pérez, 2013)

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Los indicadores son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. (Pérez, 2013)

Osborne y Geabler hacen tres comentarios significativos:

1. Si no medimos los resultados, no podemos distinguir el éxito del fracaso.
2. Si no vemos el éxito, no podemos recompensarlo; y si no recompensamos el éxito, es posible que recompensemos el fracaso.
3. Si no podemos reconocer el fracaso, no podemos corregirlo. (Osborne y Gaebler. (1994)

Con frecuencia se dice que no se puede administrar lo que no se puede medir, por lo cual es importante señalar las principales razones del por qué se necesita la medición y su papel clave en la mejoría de la calidad y de la productividad:

1. Para asegurar que se han satisfecho las expectativas de los clientes.
2. Para estar en posibilidad de establecer objetivos sensibles y cumplirlos.
3. Para proporcionar normas para establecer comparaciones.
4. Para proporcionar visibilidad y un tablero de resultados para que las personas supervisen sus propios niveles de desempeño.
5. Para resaltar los problemas de calidad y determinar qué áreas necesitan atención prioritaria.
6. Para resaltar los problemas de calidad y determinar qué áreas necesitan atención prioritaria.
7. Para proporcionar una indicación de los costos de la calidad y servicio deficiente.
8. Para justificar el uso de los recursos.
9. Para proporcionar retroalimentación para impulsar. (OAKLANF, 2009, p. 185)

Para establecer los indicadores de gestión es necesario hacer las siguientes preguntas:

- **¿Qué se debe medir?**

La mejoría de los procesos, su comprensión, la definición, medición y administración están directamente vinculadas entre sí. Con el fin de determinar y evaluar con exactitud el desempeño es necesario medir la efectividad, la eficiencia, la calidad, la repercusión y la productividad; pero cualquier medición e indicador que se use debe reflejar el verdadero desempeño del proceso en términos de cliente/proveedor e insistir en la mejora continua.

- **¿Dónde medir?**

Las mediciones deben contemplar tres componentes: Humanos, técnicos y económicos. El componente humano tiene mayor importancia por lo cual debe ser comprendido por todas las persona, aceptada, adaptable a los sistemas y diseñadas disminuyendo las posibilidades de manipulación.

Técnicamente, las mediciones deben representar todos los aspectos controlables de los procesos.

El componente económico requiere que las mediciones sean objetivas, oportunas y orientadas a logros y resultados.

- **¿Cómo se debe medir?**

La medición requiere de las etapas de diseño, análisis, desarrollo, evaluación, puesta en práctica y revisión, con el fin de medir el progreso en 5 áreas principales: efectividad, eficiencia, productividad, calidad y consecuencias.

Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una institución partiendo de la misión y metas establecidas en los planes estratégicos, los mismos que deben ser vinculados con los operativos de la institución.

### **2.3.6 Mejora continua del Marco Trabajo**

En base a los resultados obtenidos del seguimiento y de las revisiones, se deberán tomar decisiones sobre cómo mejorar el marco de trabajo, la política y el plan de gestión del riesgo. Estas decisiones deberán conducir a mejoras en la gestión del riesgo por parte de la institución, así como a mejoras de su cultura de gestión del riesgo.

De acuerdo a los expertos de calidad total, el ciclo de la mejora continua no es un término muy bien comprendido en las organizaciones y menos en las instituciones públicas, paradigma que debe cambiarse con el fin de que continúen sobreviviendo las instituciones y logren un reconocimiento en el sector en donde se desenvuelven. Una de las formas de conseguir los propósitos institucionales no es solo comprendiendo la mejora continua, si no que están dedicadas a buscar el mejoramiento continuo mediante la satisfacción de las necesidades internas y externas.

Las mejoras son necesarias tanto en el diseño como en las operaciones; las mejoras en las operaciones se logran reduciendo las causas y los impactos de la variación y comprometiendo a los empleados a participar en la innovación y en la búsqueda de formas de realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Al mejorar la calidad, aumenta la productividad y se satisface a los usuarios.

### **3 PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

A raíz de los grandes problemas mundiales que todos conocemos (Enrom, World Com, Parmalat y otros) han venido evolucionando muy rápidamente los sistemas de control interno, cambiando o adicionando de manera permanente sus estándares y sus formas de aplicación dirigidos más al talento humano que a los medios documentales, porque quienes cometen irregularidades y fraudes son las personas, siendo los procesos y documentos sólo un medio. (Estupiñán, 2009)

Para proporcionar dirección estratégica a una institución, se debe entender qué crea valor y qué lo destruye, alternativamente esas situaciones llevan a la búsqueda de oportunidades bajo el establecimiento de diferentes procesos financieros, operativos, administrativos y de apoyo técnico y logístico, viéndose en la necesidad de resguardarse de irregularidades y fraudes con procedimientos de control interno dirigidos a la identificación y gestión de riesgos (Informe COSO II), con el propósito de efectuar una adecuada administración para aceptarlos, evitarlos, compartirlos o rechazarlos, cambiando ese viejo concepto de que solamente en las Entidades Financieras es donde más riesgos se presentan, siendo también afectadas infinidad de empresas manufactureras, comerciales, de servicios, cooperativas que pueden atravesar por crisis de quiebra, esto es el riesgo que corre cualquier institución en cualquier lugar del mundo.

En el Ecuador, de acuerdo a la norma de control interno emitida mediante Acuerdo N° 039, todas las instituciones públicas, organismos y personas jurídicas de derecho privado que perciben fondos públicos deben cumplir con lo dispuesto en esta normativa, en la cual uno de los campos de control es la evaluación del riesgo. Esta obligatoriedad que deben cumplir todas las instituciones públicas, se convierte en una de las principales razones de la necesidad de diseñar, implementar y administrar la gestión de riesgo en las instituciones del sector público.

Desde siempre ha sido importante que las instituciones intenten evitar los impactos negativos a la consecución de los objetivos institucionales y poder alcanzar las metas propuestas, manteniendo la integridad de los controles internos, reduciendo los errores y tiempo en la ejecución de los procesos y satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos que demandan los servicios institucionales.

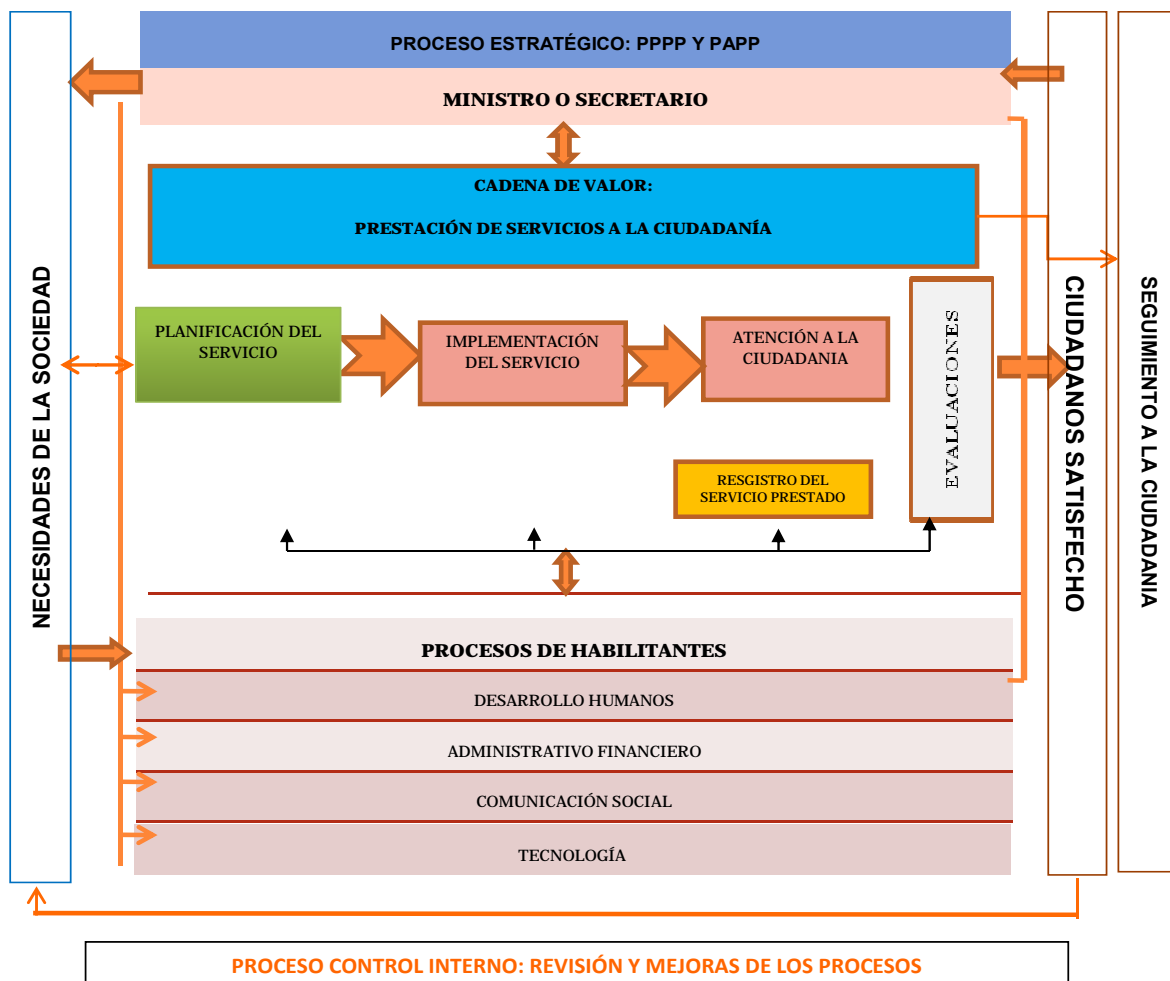
La diversidad de riesgos que aparecen todos los días deben servir de alerta a los directivos de las instituciones para que realicen un seguimiento más estricto al manejo de los riesgos, no esperando que ellos sucedan, sino adelantándoseles al tomar más cuidado en su evaluación mediante una administración de riesgo comprensivo, riguroso y sistemático.

En el mundo globalizado en el cual nos desenvolvemos, se hace necesario adoptar mecanismos oportunos y eficientes para enfrentar las diversas incertidumbres relacionadas con los cambios económicos, políticos, sociales, culturales, necesidades de los consumidores, la competencia en el entorno, el terrorismo, los avances tecnológicos, escalas de tiempos cada vez más cortos, lo cual conlleva a estructurar una gestión de riesgo con enfoque integral.

En el caso de las instituciones públicas, tienen como factor común las leyes y reglamentos que deben cumplir independientemente de la misión o actividad que ejerzan, pero dada la particularidad y diversidad de las entidades en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestario, contacto con la ciudadanía y el carácter del compromiso social entre otros, es preciso identificar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados para tener un adecuado manejo del riesgo.

Con este antecedente, en la siguiente figura se diseña la cadena de valor estándar que representa la gestión de las instituciones públicas:

Figura 9: Representación de la cadena de valor de las Instituciones Pública



Las reformas a la administración pública, los recortes presupuestarios que sufren las instituciones públicas y que afectan la capacidad de gestión sobre todo el de inversión, hacen necesario que las instituciones públicas consideren en todo momento el riesgo en que incurre la entidad al no poder cumplir con su objetivo social.

Otro de los factores que afectan a la estabilidad de una institución está relacionado con el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles establecidos en los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestaria, el involucramiento de las personas con la entidad, los intereses de los directivos, la formación del recurso humano, la motivación y los niveles salariales, todos estos factores internos de la institución deben ser medidos y controlados mediante los mecanismos de la administración de riesgos.

Las instituciones públicas para mejorar su desempeño y su prestigio en el sector en donde prestan sus servicios, deberán adoptar estrategias claras, contar con una fuerte cultura de riesgo operativo, cultura interna de control y actualización constante de la gestión del riesgo.

Las instituciones públicas deben gestionar el riesgo para lograr las metas propuestas y cumplir con su rol en la sociedad, pero la clave de esto es entender cuánto riesgo están dispuestas a aceptar para lo cual deberán realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo debe decidir una institución cual es la cantidad de riesgo aceptable?
- ¿En qué medida deberían los riesgos aceptados reflejar los objetivos de los grupos de interés y la actitud de estos frente al riesgo?

De acuerdo a la evaluación de control interno realizado por los Auditores internos de las Instituciones Públicas, ninguna de ellas cuenta con un plan de gestión de riesgo formalmente implementado. En el Anexo A se presenta un análisis de los resultados obtenidos en la evaluación realizada durante el periodo 2011-2012.

Del análisis realizado surge la necesidad de que las instituciones públicas cuenten con un modelo que les permita diseñar sus planes de gestión de riesgo en cumplimiento de las normas de control interno, en beneficio del desarrollo y crecimiento de la institución y de los equipos de trabajo que la conforman.

### **3.2 MARCO CONCEPTUAL**

En el Ecuador y sobre todo en las instituciones públicas el tema de la Administración de Riesgos es un tema nuevo a pesar de que mediante Acuerdo N° 039-CG publicado en el Registro Oficial N° 87 del 14 de diciembre del 2009 se estableció que todas las entidades y organismos del sector público deben contar con una política de Administración de Riesgos tendiente a darles un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el quehacer institucional; se podría afirmar que no hay actividad de la vida que no incluya la palabra riesgo. Por ello la humanidad desde sus inicios ha buscado maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló, al igual que la mayoría de las especies animales, maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

En este sentido, las instituciones de la administración pública no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar cómo manejarlos y controlarlos, partiendo de la base de su razón de ser y de su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no solo son de carácter económico y no están única y directamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales, sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice en cualquier tipo y tamaño de institución.

La administración pública es la encargada de atender los fenómenos de organización y gestión de las instituciones públicas mediante las normativas expedidas, por ende no puede descartar el uso de herramientas que impulse la eficiencia y eficacia del sector, para lo cual requiere estar en constante actualización y abierta al cambio, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afectar en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo anterior, se hace necesario implantar el concepto de administración del riesgo en las entidades públicas, teniendo en cuenta que todas las instituciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están invariablemente expuestos a diferentes riesgos que pueden poner en peligro su existencia.

Desde la orientación del control, el modelo COSO aclara que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir el propósito fundamental del control es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos se minimizan o se reducen y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados gradualmente en un alto porcentaje.

Es importante tener en cuenta que los riesgos están determinados por factores de carácter externo también denominados del entorno y factores de carácter interno. Entre los factores externos se destacan: la normatividad en la medida que se hace parte de un Estado social de derecho; a vía de ejemplo se pueden mencionar cambios constitucionales como la del año 2008; jurisprudenciales como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto sus objetivos.

Es así como se hace necesario además de la identificación de factores y riesgos en las entidades, su análisis, valoración e implementación de un plan de manejo, el cual se materialice en un Mapa de Riesgos que debe estar sujeto a una evaluación y monitoreo permanente.

La administración de los riesgos permitirá a las instituciones tener control sobre el desarrollo y funcionamiento de los procesos, lo cual llevará no solo a una gestión pública más eficiente, sino también servirá para que se cumpla con los objetivos misionales de cada una de las instituciones públicas y a su vez al cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

### **3.2.1 Definiciones de la Gestión de Riesgo**

Para el desarrollo del modelo de gestión de riesgo es importante conocer las definiciones de los términos que se utilizan con mayor frecuencia (International Organization for Standardization, 2009) en la gestión de riesgo:

**Administración de riesgos:** Es una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas:

- ETAPA I: El diagnóstico o valoración, mediante Identificación, análisis y valoración del riesgo.
- ETAPA II: El manejo o la administración propiamente dicha, en que se elabora, ejecuta y hace seguimiento al plan de tratamiento propuesto por el grupo de trabajo, evaluado y aceptado por el líder del equipo de gestión.

**Análisis de riesgo:** Busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

**Causas (interna o externa):** medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo.

**Consecuencias:** efecto de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la Organización; generalmente se da sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como; daños físicos, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño material.

**Controles correctivos:** Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

**Controles preventivos:** Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.

**Compartir 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 del mismo a cualquier otra parte.

**Evaluación del riesgo:** Proceso usado para determinar las prioridades de gestión del riesgo mediante la comparación de los resultados de la calificación y el grado de exposición al riesgo.

**Factibilidad:** Presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

**Frecuencia:** Número de ocasiones en el que se ha materializado el evento o puede generarse (por ejemplo: No de veces en un tiempo determinado).

**Gestión del riesgo:** Cultura, procesos y estructuras que se dirigen hacia la gestión audaz de las oportunidades potenciales y los efectos adversos.

**Identificación del riesgo:** Proceso para determinar lo que puede suceder, por qué y cómo.

**Impacto:** Grado en que las consecuencias pueden generar pérdidas a la organización si se llega a materializar el riesgo.

**Mapa de riesgo:** Es un instrumento que permite visualizar el estado de los riesgos en cada uno de los procesos con el fin de tomar decisiones sobre los aspectos críticos identificados en él.

**Probabilidad:** Frecuencia (Número de veces) en la que se podría presentar un evento o se ha presentado y /o factibilidad (posibilidad) de que suceda el evento.

**Política de gestión de riesgo:** Declaración de las intenciones y orientaciones generales de una organización en relación con la gestión del riesgo.

**Reducción del riesgo:** Aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de gestión a fin de reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.

**Riesgo:** La oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.

**Riesgo Aceptable:** Es el riesgo que genera una pérdida menor a la institución y su impacto no es significativo en el logro de los objetivos institucionales.

**Riesgo inherente o bruto:** Riesgo identificado sin la valoración de los controles.

**Riesgo residual:** Es el nivel de riesgo al cual está expuesta la Entidad de acuerdo con los controles existentes. El riesgo residual es el resultado de combinar la calificación del riesgo inherente o bruto y la evaluación de los controles considerando el diseño y la efectividad operacional de los mismos.

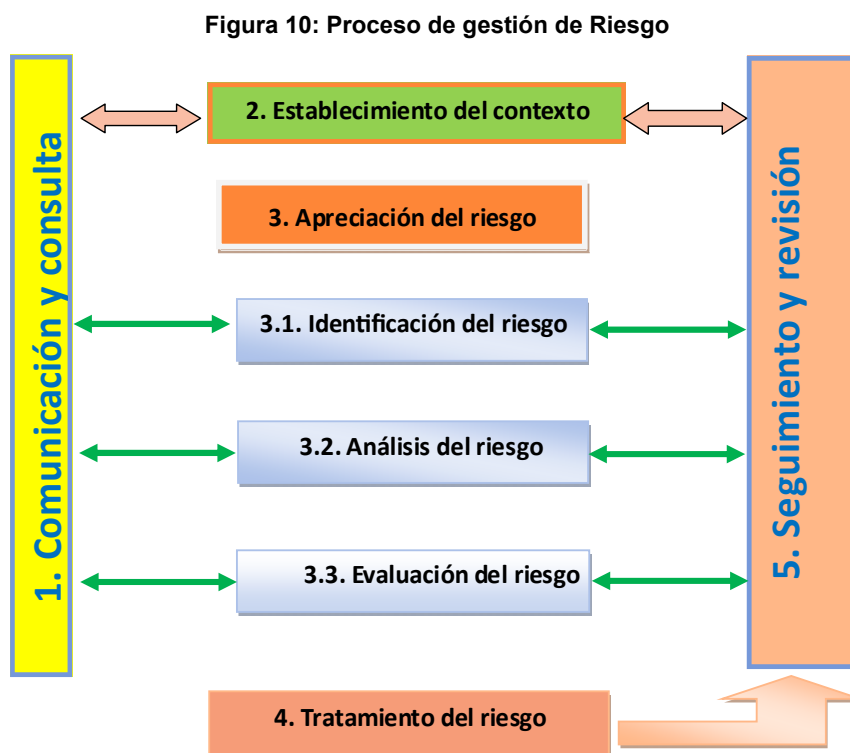
**Seguimiento:** Verificar, supervisar, observar de forma crítica, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema, en forma regular, a fin de identificar cambios.

**Tratamiento del riesgo:** Selección e implementación de las opciones apropiadas para ocuparse del Riesgo.

### 3.3 MARCO METODOLÓGICO

Las instituciones de la administración pública deben dar cumplimiento a su misión establecida legalmente, plasmada en los objetivos institucionales, los cuales se desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de los objetivos planteados se pueden ver afectados por la presencia de riesgos ocasionados por factores tanto internos como externos, razón por la cual se hace necesario contar con acciones que permitan administrarlos al interior de la institución.

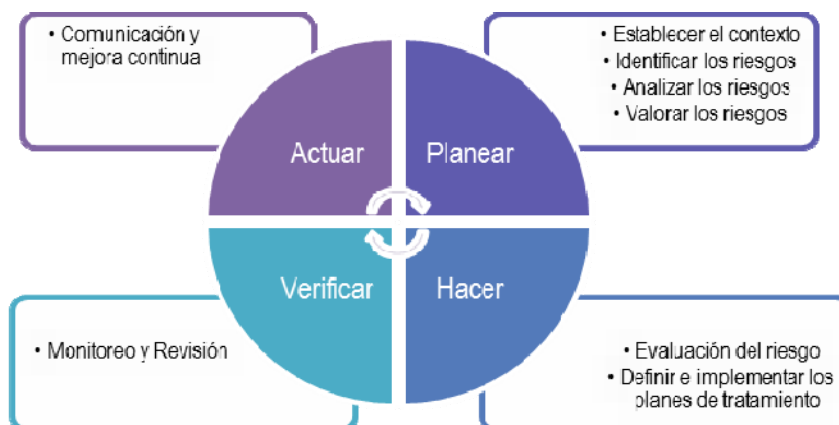
El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la institución, por lo cual es importante analizar el entorno en el cual se desenvuelve la institución, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, para lo cual se tomará como base el proceso de gestión de riesgo establecido en la norma ISO 31000, lo cual se detalla en la siguiente figura:



Fuente: ISO 3100

El proceso de gestión de riesgo se puede combinar con el círculo de Deming que es un gran y valioso referente dentro de la administración y el control de calidad:

**Figura 11: Enfoque del proceso de gestión de riesgo en el círculo de Deming**



Para llevar a cabo dicho proceso se considera importante señalar el rol del área o persona responsable de la administración del riesgo institucional, el cual es de dos clases, directo e indirecto, de acuerdo a la Guía de Administración de Riesgos del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2004), establece los roles y responsabilidades de las personas involucradas en el gestión del riesgos, las cuales se detallan a continuación:

**Rol directo:** Liderar y coordinar el proceso de levantamiento de los Mapas de Riesgos institucionales y con base en ellos, realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas con los responsables de los procesos. Igualmente, el administrador de riesgo debe hacer un monitoreo periódico y realizar seguimiento a la evolución de los riesgos y al cumplimiento de las acciones propuestas, con el fin de verificar el cumplimiento de las mismas y proponer mejoras.

**Rol indirecto:** Velar para que al interior de la entidad se implementen políticas de administración del riesgo y se conformen equipos de trabajo que apoyen dicho proceso y propendan por que se implementen mecanismos reales para la administración del riesgo.

Antes de iniciar con el proceso de gestión de riesgo, es necesario establecer las responsabilidades del representante del área de administración de riesgos y del equipo de trabajo que apoya el proceso.

Para iniciar de forma eficiente el proceso de gestión de riesgo se detallarán las responsabilidades que las instituciones públicas podrían adoptar:

- **Responsabilidades del representante de la administración de riesgo**

Dentro de las instituciones públicas debe existir un área que asuma las competencias del diseño, implementación, seguimiento y evaluación del proceso de gestión de riesgo.

La decisión de estructurar este equipo de trabajo evidencia el compromiso de las autoridades con el proceso de gestión de riesgo, otorgando al responsable de esta actividad la potestad de velar por el cumplimiento de las fases de la gestión de riesgo y proporcionar los resultados obtenidos que permita a las autoridades tomar decisiones oportunas y efectivas.

Las responsabilidades esenciales que deberá tener el representante de la administración de riesgo deben ser:

1. Formular, orientar, dirigir y coordinar el diseño e implementación del plan de gestión de riesgo institucional.
2. Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el diseño e implementación del proceso de gestión de riesgo.
3. Informar a la Alta Dirección sobre la planificación y avances del diseño e implementación del proceso de gestión de riesgo.
4. Dirigir y coordinar las actividades del equipo de trabajo que apoya el proceso de gestión de riesgo.
5. Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar el equipo de trabajo del proceso de gestión de riesgo, en armonía y colaboración con los servidores públicos de dichas áreas.
6. Realizar seguimiento a las actividades planeadas para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del proceso de gestión de riesgo, aplicándose donde se requiera los mecanismos correctivos y/o prevención necesarios.
7. Poner a consideración de la máxima autoridad las propuestas de diseño e implementación del proceso de gestión del Riesgo, para su aprobación.
8. Rendir cuenta a la Dirección de Auditoría Interna y proporcionar toda la información de respaldo al proceso de diseño, implementación seguimiento y evaluación de la gestión de riesgo.

- **Responsabilidades del equipo de trabajo de la administración de riesgo**

El equipo de trabajo del área de administración de riesgo, deberá cumplir con los siguientes roles y responsabilidades:

1. Trabajar en el diseño e implementación del proceso de gestión de riesgo bajo las orientaciones del representante de la administración del riesgo.
2. Capacitar a los servidores de la entidad en el modelo y en el proceso de gestión de riesgo.
3. Asesorar a las áreas de la entidad en el diseño e implementación del proceso de gestión de riesgo.
4. Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas de diseño e implementación del plan de gestión de riesgo al representante de la administración de riesgo, para su evaluación y posterior aprobación y aplicación.
5. Trabajar en coordinación con los servidores públicos designados por cada área en las actividades requeridas para el diseño e implementación del plan de gestión de riesgo institucional.

Es importante mencionar que la falta de un personal especializado que apoye al proceso de gestión de riesgo institucional provoca detención o fracaso en el diseño e implementación del plan de gestión de riesgo, ya que por tratarse de un proceso muy riguroso, minucioso y especializado debe contar con el personal de apoyo necesario que impulse y se apersona en la ejecución de todas las fases que amerita el proceso.

### 3.3.1 Directrices Generales

Para una adecuada gestión de riesgo, las instituciones públicas pueden adoptar tres etapas que se detallan a continuación:



- **Compromiso de la alta y media dirección:** El éxito o el fracaso de la implementación del proceso de gestión de riesgo, depende del compromiso de la máxima autoridad como encargada de estimular la cultura de la identificación, prevenir los riesgos y de definir las políticas. Para garantizar el éxito del proceso es importante definir los canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido.
- **Conformación de un Equipo de Trabajo:** Es importante conformar un equipo que de lidere el proceso de administración del riesgo dentro de la entidad y cuente con la facilidad de comunicación con el responsable de la administración del riesgo y las personas designadas para trabajar el tema en las diferentes áreas. Dicho equipo lo deben integrar personas que conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos, para que se facilite la administración del riesgo y la construcción de los mapas de riesgos institucionales.
- **Capacitación en la metodología del proceso de gestión de riesgo:** El equipo de trabajo de la administración de riesgos debe capacitarse en la metodología de la administración del riesgo y su relación con los demás subsistemas y elementos de Control de la Norma de Control Interno emitida por la Contraloría General del Estado. Este proceso de capacitación proporcionará las herramientas que garantizarán el eficiente diseño, implementación y evaluación del plan de gestión de riesgo institucional, ligado con el control interno que realiza el área de Auditoría Interna en cada institución pública.

Para iniciar el proceso de gestión de riesgo en una institución, el responsable de la administración de riesgo, el equipo de trabajo y todos los funcionarios que apoyarán el diseño de gestión de riesgo deberán tener en cuenta las siguientes etapas:

**Figura 12: Etapas previas al diseño de gestión de riesgo institucional**



### **3.4 MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO BASADO EN LA NORMA ISO 31000**

Las instituciones pública, no importa cuál sea su actividad y tamaño, afrontan una serie de riesgos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos tanto institucionales como de país. Todas las actividades de las instituciones públicas están sometidas de forma permanente a una serie de amenazas, lo cual las hace vulnerables en el sector, comprometiendo su estabilidad y su compromiso con la sociedad.

El objetivo de la presente investigación es formular un modelo de gestión de riesgo para las instituciones públicas que sirva de herramienta para la identificación, diseño y evaluación de un plan de gestión del riesgo que les permita mitigar y resolver la ocurrencia de eventos inesperados. Para ello, me enmarcaré en la norma internacional ISO 31000:2009 publicada en noviembre de 2009 por la Organización Internacional para la Estandarización, con el fin de identificar como incide esta norma en las prácticas y procesos de gestión de riesgos en el entorno de las instituciones públicas.

Esta nueva norma internacional, voluntaria en su aplicación, permite dar un paso importante en el contexto global ya que favorece que cualquier empresa pueda realizar una gestión eficaz del riesgo al que se encuentra expuesta, mediante la identificación, análisis y evaluación de los riesgos, favoreciendo con estas prácticas la consecución de sus objetivos.

Ante la gran variedad, complejidad y naturaleza de los riesgos que amenazan a cualquier tipo de organización, el nuevo Estándar Internacional desarrollado por la ISO propone unas pautas genéricas sobre cómo gestionar los riesgos de forma sistemática y transparente.

El diseño y la implantación de la gestión de riesgos dependerá de las diversas necesidades de cada organización, de sus objetivos concretos, del contexto en el que opera, de la estructura, las operaciones, los procesos, los servicios, etc.

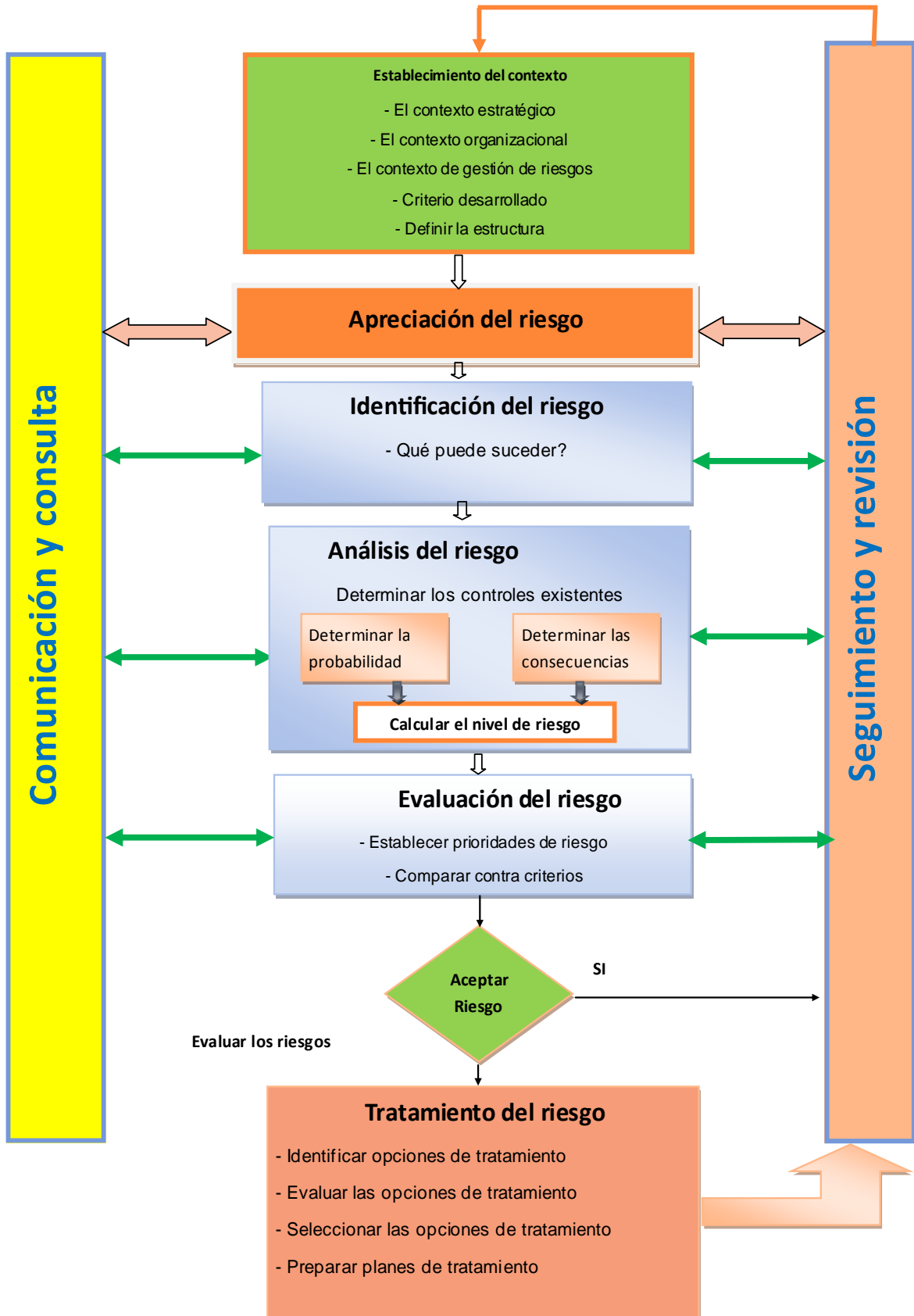
Esta investigación se basa en la Norma Internacional ISO 31000, ya establecida y analizada en profundidad, tomando como referente el informe Marco Integrado del COSO II, documento en el cual se basan las normas de control interno de la Contraloría.

### **3.5 PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO**

Junto con los “principios” y “el marco de trabajo” que debe seguir la institución para el desarrollo de este enfoque, el “**Proceso de Gestión de Riesgos**” es uno de los tres pilares básicos de la Norma ISO 31000. Este tercer pilar es el considerado el más importante porque es a través de este proceso que se pueden gestionar los riesgos y dar respuestas cuando estos se materializan en el contexto de la institución. Sin embargo no se debe olvidar que este último pilar debe estar precedido y apoyado en los dos primeros si se quiere que el conjunto de la gestión de riesgos sea eficaz para el logro de los objetivos institucionales.

Para gestionar los riesgos se propone a las instituciones públicas la siguiente estructura del proceso de gestión de riesgo:

Figura 13: Proceso de gestión de riesgo



### 3.5.1 Establecimiento del Contexto

Mediante el establecimiento del contexto, una institución pública debe articular sus objetivos, define los parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo, y establece el alcance y los criterios de riesgo para el proceso restante.

Para la formulación e implementación de la política de administración del riesgo es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión holista de la gestión, de manera que no se perciba esta herramienta como algo aislado de la misma ejecución administrativa. Por ende, el diseño se establece a partir de la identificación de los factores internos o externos que pueden generar riesgos y que afecten el cumplimiento de sus objetivos.

El contexto estratégico, que se mencionó en el marco de trabajo, es la base para la identificación de los riesgos en los procesos y actividades. El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros; se alimenta también con el análisis de la situación actual de la entidad, basado en los resultados de los componentes de ambiente de control, estructura organizacional, modelo de operación, cumplimiento de los planes y programas, sistemas de información, procesos y procedimientos y los recursos económicos, entre otros.

Para establecer el contexto institucional se recomienda la aplicación de varias herramientas y técnicas; como: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la institución, encuesta a los usuarios de los servicios que brinda la institución, usar diagramas de flujo, etc.

De igual manera se pueden utilizar diferentes fuentes de información de la institución, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, los cuales pueden proporcionar información importante. La técnica utilizada dependerá de las necesidades y naturaleza de la institución.

Con la realización de esta etapa se busca que la institución pública logren identificar los factores externos e internos que puedan ocasionar la presencia de riesgos y de esa manera se pueda contar con información que facilite la ejecución de las etapas subsiguientes. Estos resultados se pueden materializar en la siguiente tabla:

Tabla 3: Relación entre factores y causa

Clasificación del Objetivo	Factores Externos	Causas	Factores Internos	Causas

El contexto estratégico contempla el contexto organizacional en el cual se verifican los objetivos de la entidad para comprender hacia dónde va la entidad y cuál es su misión y de los procesos para conocer como se gestionan las diferentes actividades institucionales, de esta manera se establece desde el inicio el proceso de gestión de riesgos en la consecución de los objetivos que se ha planteado la entidad.

De igual manera, es necesario que en este punto la institución pública se plantee cuál es el contexto en que se desarrolla la administración del riesgo, estableciendo las metas, los objetivos, estrategias, alcance y parámetros para su implementación, teniendo en cuenta que esta no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Mediante la gestión del riesgo se pretende alcanzar los objetivos de la institución, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- **Estratégicos:** relacionados con los objetivos estratégicos, alineados con la misión, visión, programas y proyectos de la institución.
- **Operacionales:** relacionados con los objetivos operativos vinculados con el uso eficaz y eficiente de recursos.
- **Informativos:** relacionados con los objetivos de fiabilidad de la información que se suministre en los diferentes niveles.
- **Cumplimiento:** relacionados con los objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas a la cual se deben acoger las instituciones públicas.

Estas categorías dan respuesta a los factores externos e internos que las instituciones públicas deben identificar y conocer en la ejecución de las actividades de la institución.

El proceso de gestión de riesgo ocurre dentro del marco de un contexto estratégico, organizacional y de gestión del riesgo de una organización. Esto requiere establecerse para definir los parámetros básicos dentro de los cuales se debe manejar el riesgo, y para ofrecer orientación con relación a decisiones dentro de estudios de gestión del riesgo más detallados.

### **3.5.1.1 Determinación del Contexto Estratégico**

Define la relación entre la institución y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) de la institución. El contexto incluye los aspectos financieros, operacionales, competitivos, políticos (percepciones/imagen ante el público), sociales, del cliente, culturales y legales de las funciones de una organización.

Identifica las partes interesadas internas y externas, y considera sus objetivos; tiene en cuenta sus percepciones y establece políticas de comunicación con estas partes.

Las partes interesadas son los individuos que se ven o se distinguen como afectados por una decisión o actividad. Entre ellos se pueden incluir:

- Individuos al interior de la institución, tales como: servidores públicos, la máxima autoridad, coordinadores, directores.
- Los funcionarios que toman decisiones;
- Empresas o contrapartes comerciales;
- Empresas de seguros;
- Reguladores y otras instituciones gubernamentales que ejercen control sobre actividades;
- Ciudadanía (demandantes de los servicios que presta la institución);
- Proveedores de bienes y servicios así como los contratistas para la ejecución de actividades;

Con el tiempo, la mezcla de partes interesadas puede cambiar. Se pueden unir nuevas partes interesadas, mientras que otras pueden interrumpir su participación en el proceso, por consiguiente el proceso de análisis de las partes interesadas debe ser continuo y, como tal, debe ser una parte integral del proceso de gestión del riesgo.

### **3.5.1.2 Determinación del Contexto Organizacional**

Antes de dar inicio a un estudio de gestión del riesgo, es necesario comprender a la institución y sus capacidades, lo mismo que sus metas, objetivos y las estrategias implementadas para lograrlos.

Esto es importante por las siguientes razones:

- a) La gestión del riesgo tiene lugar en el contexto de las metas, estrategias y objetivos más amplios de la institución;
- b) El no lograr los objetivos de la institución o alguna actividad clave específica, o el proyecto, representa un conjunto de riesgos que deben manejarse;
- c) La política y metas organizacionales ayudan a definir los criterios por los cuales se decide si un riesgo es aceptable o no, y forma la base de opciones para su tratamiento.

### **Determinación del contexto de la gestión de riesgo**

Dentro del contexto del proceso de gestión del riesgo se deberá establecer los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de las actividades que la institución se plantea realizar en la gestión del riesgo. La gestión de riesgo se deberá emprender teniendo en cuenta todo lo necesario para justificar los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso, así como también se deberá especificar las responsabilidades y autoridades, y los registros que se deben conservar.

El proceso se debe emprender prestando atención cuidadosa a la necesidad de equilibrar costos, beneficios y oportunidades. También deben especificarse los recursos requeridos y los registros que se deben llevar.

En el contexto del proceso de la gestión del riesgo se debería contemplar dos grandes componentes:

- a) Política de gestión de riesgo
- b) Metodología de la gestión de riesgo

Estos dos componentes se detallan a continuación:

#### **a) POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGO**

Comprende el desarrollo y documentación de una política institucional y una estructura para gestionar los riesgos, que tenga el respaldo de la alta dirección y sea implementada en toda la organización. La política puede incluir información tal como:

- **Definición de la filosofía de gestión de riesgo:** La filosofía de la gestión de riesgo de una institución es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el

modo en que la institución incluye el riesgo en todas sus actividades, desde el desarrollo e implementación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas, dicha filosofía debe reflejarse en todo el quehacer institucional y se plasma en las declaraciones de las políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

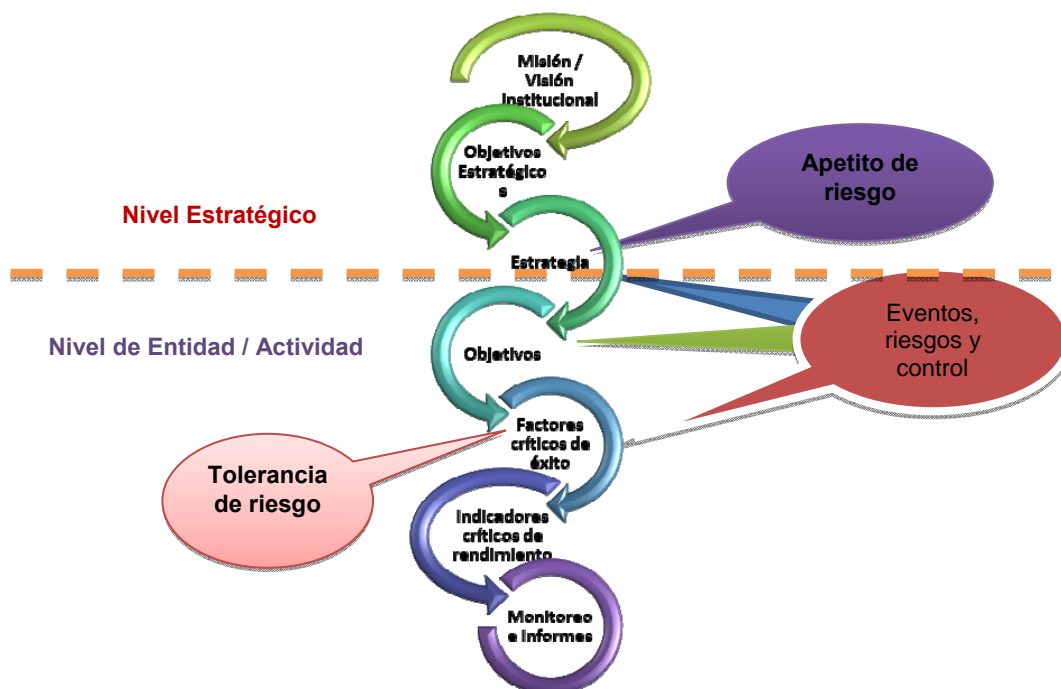
### Ejemplo: filosofía de gestión de riesgo

La gestión de riesgo proporciona a nuestra institución capacidades superiores para identificar y gestionar todo el espectro de riesgos y posibilitar su comprensión y gestión del riesgo por parte de todos los funcionarios.

Un principio fundamental de nuestra institución consiste en mantener respeto e integridad frente a todos los servidores públicos, clientes y grupos de interés. Al incorporar la gestión de riesgos a nuestra práctica institucional diaria y al que hacer operativo, al desempeño institucional, la gestión de riesgo nos asegura mantener los estándares éticos más elevados siguiendo nuestros valores fundamentales.

- **Definición de metas y objetivos de las actividades de gestión del riesgo:** Los objetivos tienen que existir antes de que se identifiquen los riesgos potenciales que afectan a su logro. La gestión del riesgo asegura que la institución tenga en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyen y estén alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo, de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 14: Riesgo enlazado con el proceso de establecimiento de objetivos estratégicos



- **Definición de las responsabilidades relativas al proceso de gestión del riesgo:** En la gestión de riesgo debe existir una separación de responsabilidades y líneas claras entre las funciones de control de riesgo operativo y los diferentes departamentos que estructuran la institución.

Lo que se busca cuando se evalúa un ambiente que soporte la gestión de riesgo es:

- La existencia de un área dentro de la estructura institucional dedicada a la gestión de riesgo, con roles y responsabilidades definidas.
- Una cultura de gestión de riesgo clara, dedicada y a la medida de la institución. Debe ser un proceso de seguimiento continuo.
- La posibilidad de programas de entrenamiento y concientización e involucramiento con y sobre la gestión de riesgo.

- **Definición del alcance, así como el grado y la amplitud de las actividades de gestión del riesgo a realizarse:** La metodología de administración de riesgos se aplica a todos los **procesos**, áreas o dependencias que requieran gestionar los riesgos en la institución.

## b) METODOLOGÍAS DE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO

Se debe especificar la metodología a aplicarse en cada una de las fases del proceso de gestión de riesgo, para lo cual se deberá:

- Definir la metodología de apreciación del riesgo
- Definir el método para evaluar el desempeño y la eficacia en la gestión del riesgo

### Ejemplos de Metodologías

- Métodos basados en la evidencia
- Estudios de riesgos operacionales (HAZOP)
- Espina de pescado o análisis de causa y efecto
- Lluvia de ideas etc.
- Análisis de escenarios
- Análisis causa raíz
- Análisis de fiabilidad humana
- Matriz de consecuencia / probabilidad
- Metodología Delphi
- Etc.

### **3.5.1.3 Definición de los Criterios de Riesgo**

La institución debe definir los criterios que se aplican para evaluar la importancia del riesgo. Los criterios deberían reflejar los valores, los objetivos y los recursos de la organización.

Algunos criterios pueden estar impuestos o derivarse de requisitos legales o reglamentarios, o de otros requisitos suscritos por la institución. Los criterios de riesgo deben ser coherentes con la política de gestión de riesgo de la institución, definirse al comienzo de cualquier proceso de gestión del riesgo y revisarse continuamente.

Al definirse los criterios de riesgo, se debe considerar una serie de factores entre los cuales se incluyen los siguientes:

- La naturaleza y los tipos de causas y de consecuencias que se pueden producir y como se pueden medir;
- El método de definición de la probabilidad;
- Los plazos de la probabilidad y/o de las consecuencia como por ejemplo: el comportamiento de los últimos 5 años;
- El método para determinar el nivel de riesgo;
- Las opiniones de las partes interesadas;
- El nivel al que el riesgo comienza a ser aceptable o tolerable; y

### **3.5.2 Apreciación del Riesgo**

La apreciación del riesgo es el proceso global de identificación, análisis y de evaluación del riesgo en la institución.

Esta etapa del proceso de gestión de riesgo se contempla las siguientes fases:

1. Identificación del riesgo
2. Análisis del riesgo
3. Evaluación del riesgo

### 3.5.2.1 Identificación de Riesgo

La identificación del riesgo es el proceso de encontrar, reconocer y registrar riesgos. El propósito de la identificación de riesgos es predecir lo que podría suceder o qué situaciones podrían existir y puedan afectar el logro de los objetivos de la institución. Una vez que un riesgo ha sido identificado, la institución debe identificar los controles existentes, tales como el diseño, características, personas, procesos y sistemas que permitan gestionarlo.

La fase de la identificación del riesgo debe ser permanente e iterativa, debe basarse en el resultado del análisis del contexto estratégico y debe partir de la claridad de los objetivos institucionales y de proceso.

La identificación del riesgo debe contemplar las situaciones que han entorpecido u obstaculizado el cumplimiento de un objetivo, la obtención de un resultado, obtener un producto o servicio específico, el cumplimiento de un requisito legal, institucional o externo, y/o la satisfacción de los usuarios.

Para iniciar con la identificación de los riesgos, se deben realizar las siguientes preguntas:

- **¿Qué puede suceder?**

El objetivo es generar una lista global de eventos que podrían afectar a la institución, estos eventos se consideran entonces con mayor detalle, para identificar lo que puede ocurrir.

La identificación de fuentes de riesgo y áreas de impacto ofrece un marco para la identificación y análisis de riesgo. El desarrollo de una lista referencial enfoca las actividades de identificación del riesgo y contribuye a hacer más efectiva la gestión, debido a la gran cantidad posible de fuentes e impactos.

- **Fuentes de riesgo**

Cada fuente referencial tiene numerosos componentes, cualquiera de los cuales puede dar origen a un riesgo. Algunos componentes estarán bajo el control de la organización que conduce el estudio, mientras que otros pueden estar por fuera de su control. Ambos tipos deben considerarse al identificar los riesgos. Entre las fuentes genéricas de riesgo se encuentran:

- a) Relaciones legales y comerciales al interior de la institución y con otras entidades, por ejemplo: proveedores, subcontratistas, arrendatarios.;
- b) Circunstancias económicas y del sector,

- c) Comportamiento humano de quienes están involucrados en la institución;
- d) Eventos naturales;
- e) Circunstancias políticas: cambios legislativos y factores sociales que pueden influenciar otras fuentes de riesgo;
- f) Tecnología y asuntos técnicos, tanto internos como externos de la institución;
- g) Actividades de gestión y control interno;
- h) Actividades individuales.

- **Áreas de impacto**

El análisis de riesgo puede concentrarse en una sola área de impacto o en varias áreas de impacto posibles.

Las siguientes son áreas de impacto:

- a) Base de activos y recursos de la institución incluido el personal;
- b) Ingresos de autogestión
- c) Derechos institucionales;
- d) Costos de actividades, tanto directos como indirectos;
- e) Comunidad en la cual se desenvuelve;
- f) Desempeño institucional y del personal;
- g) Programación de las actividades;
- h) Medio ambiente;
- i) Intangibles como: reputación, buen nombre, calidad de vida;
- j) Comportamiento organizacional.

Mediante la siguiente matriz se presentará la relación entre las fuentes de riesgo y las áreas de impacto:

Tabla 4: Matriz de relación entre la fuente de riesgo y el área de impacto

FUENTES DE RIESGO	ÁREA DE IMPACTO				
	Recursos de la organización	Ingresos	Comunidad	Desempeño	Comportamiento organizacional
Circunstancias Económicas					
Comportamiento Humano					
Tecnológicas					
Circunstancias políticas					
Actividades de gestión y controles					

Las fuentes de riesgo y las áreas de impacto se deberían adaptar a cada institución. En el Anexo B se muestra un ejemplo de la matriz de relación.

- **¿Cómo y por qué puede suceder?**

Una vez que se haya identificado una lista global de eventos (tabla 4) y la relación entre causa y factores internos y externos (tabla 3), es necesario considerar sus posibles causas y escenarios. Existen muchas formas en las que se puede iniciar un evento, por lo cual es importante que no se omitan causas significativas.

La identificación del riesgo inicia por los procesos como una herramienta específica y particularizada dentro de la institución, por lo cual por cada proceso se deberá identificar el riesgo identificado, definiéndose en primera instancia sus causas y efectos (consecuencias) y su correspondiente descripción, para lo cual es importante conocer el detalle de los siguientes conceptos:

- **Proceso:** Proceso al cual se le relacionan los riesgos identificados.
- **Objetivo del proceso:** se debe tener claridad en el objetivo que se ha establecido en el proceso al cual se le está identificando los riesgos.
- **Riesgo:** Constituye la situación o evento que puede obstaculizar el normal progreso de las funciones del proceso y/o de la institución, afectando el logro de sus objetivos.

Aspectos a tener en cuenta para la identificación de los riesgos:

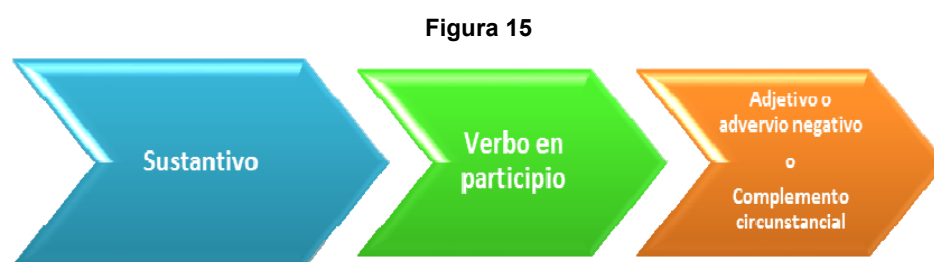
- Entender el proceso.
- Identificar los objetivos de los procesos.
- Buscar los puntos claves de decisión en el proceso.
- Identificar “qué puede fallar” para cada proceso / actividad clave
- La experiencia institucional.
- Mucho sentido común.

**No olvidar:**

- El riesgo nunca desaparece, este puede ser controlado y se puede minimizar su impacto y probabilidad.
- Es importante saber que la ausencia de control no es un riesgo, es una debilidad institucional.
- Los controles pueden reducir el impacto y/o probabilidad de ocurrencia del riesgo.

**Consideraciones para redactar los riesgos:**

- El riesgo debe redactarse de acuerdo la siguiente estructura gramatical:



**Ejemplo:**



- El riesgo debe estar escrito en un lenguaje común y comprensible para toda la institución.

- Responde fácilmente a la pregunta si ocurre el riesgo ¿Qué pérdida es generada? Es decir, permite identificar la pérdida potencial: fraude, multa, demanda, reproceso, robo, sanción, etc.
- Permite implantar la probabilidad e impacto, logrando así la calificación del mismo.
- Evitar las negaciones para expresar el Riesgo.

**Ejemplo:**



- La ausencia de control no es un riesgo.
- **Causas (factores internos o externos):** son los medios, las situaciones y agentes causantes de riesgo. Se deben medir en este tipo de riesgo los siguientes aspectos:
  - Recurso Humano
  - Método o procedimiento
  - Infraestructura
  - Recursos Financieros
  - Tecnológicos
  - Factores Externos
  - Gestión o Administración
- **Clasificación del Riesgo:** Se refiere al grupo de riesgo al cual se identifica el riesgo descrito.
- **Efectos (consecuencias):** constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de institucionales. Los tipos de consecuencias se detallan a continuación:
  - Pérdidas económicas
  - Pérdida de Imagen
  - Insostenibilidad Financiera
  - Daños a la integridad física

- Llamados de atención
- Sanciones judiciales
- Reprocesos

Cuando se generen dudas con respecto a si se identificó un riesgo o realmente lo identificado es una causa, se sugiere recordar la frase del riesgo:

**“Debido a \_CAUSA\_  
puede ocurrir \_RIESGO\_  
lo que conllevaría a \_EFECTO\_”**

Comprender, identificar y usar un proceso bien estructurado y sistemático es crítico, porque un riesgo potencial no identificado en esta etapa quedará excluido del análisis futuro. La identificación debe incluir todos los riesgos que estén o no bajo el control de la institución.

Como no es posible trabajar todos los riesgos, estos deben ser priorizados para ello se sugiere el siguiente formato de identificación del riesgo:

**Tabla 5: Formato: Identificación de riesgos**

PROCESO:			
OBJETIVO DEL PROCESO:			
Unidad Administradora			
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO:	Tipo: (Estrategia, objetivo, metas)		Descripción:
CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	Clasificación del Riesgo	EFECTOS (CONSECUENCIAS)

En la identificación del riesgo es importante alinear estratégicamente al proceso y a su objetivo a la estrategia, objetivos o metas instituciones y describirla de acuerdo a la selección realizada.

### 3.5.2.2 Herramientas y Técnicas

Entre los métodos empleados para identificar riesgos se encuentran las listas de chequeo, juicios basados en experiencia y registros, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis de escenarios, análisis de causa-efecto y la espina de pescado.

El método empleado dependerá de la naturaleza de las actividades bajo revisión y los tipos de riesgo. Existen diferentes métodos de identificación de riesgos, los cuales pueden incluir:

- Métodos basados en la evidencia, ejemplos de los cuales son listas de verificación y revisiones de datos históricos;
- Enfoques sistemáticos del equipo, donde un equipo de expertos siguen un proceso sistemático para identificación de riesgos por medio de un conjunto estructurado de mensajes o preguntas;
- Técnicas de razonamiento inductivo como el método HAZOP (este método consiste en hacer una descripción a detalle del proceso cuestionándose cada una de las partes del mismo para identificar qué desviaciones pudieran existir en la ejecución del proceso).

## CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

De acuerdo a las diferentes experiencias de la administración de riesgo experimentada en algunas instituciones de Latinoamérica, los riesgos pueden clasificarse en 6 categorías, las cuales se detallan a continuación:

1. **Riesgos de Cumplimiento:** Situaciones o eventos que atentan al cumplimiento de requisitos internos o externos de la Institución. Se deben medir en este tipo de riesgo los siguientes aspectos:
  - Incumplimiento de requisitos legales
  - Contractuales
  - Ética pública
  - Compromiso ante la comunidad
2. **Riesgos Estratégicos:** Circunstancias o sucesos que atentan el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, en función de sus políticas o directrices institucionales. Se deben medir en este tipo de riesgo los siguientes aspectos:
  - Forma de administrar la institución
  - Cumplimiento de la misión, visión y objetivos generales
  - Definición de políticas, diseño y conceptualización por parte de la alta dirección
3. **Riesgos Financieros:** Circunstancias o sucesos que atentan contra la estabilidad financiera de la institución, se relacionan con el manejo de los recursos de la institución, la eficiencia y

claridad en el manejo de los recursos. Se deben medir en este tipo de riesgo los siguientes aspectos:

- Inadecuado manejo de los recursos
- Inadecuado manejo presupuestal
- Elaboración inadecuada de los estados financieros
- Pagos, Tesorería, recaudación de fondos
- Y todos aquellos que puedan llevar al fracaso e inestabilidad de la Entidad

4. **Riesgos Operativos:** Entiende los riesgos vinculados tanto con la parte operativa como técnica de la institución. Se deben medir en este tipo de riesgo los siguientes aspectos:

- Aspectos operativos y técnicos de la prestación del servicio
- Deficiencias en sistemas de información
- Inadecuada definición de procesos
- Estructura interna
- Oportunidades de corrupción
- Incumplimiento de compromisos institucionales y contractuales

5. **Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad tecnología disponible para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la institución y soporten el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales. Se deben medir en este tipo de riesgo los siguientes aspectos:

- La tecnología disponible no satisfaga las necesidades de la institución,
- Equipos inadecuados,
- Afectación en el cumplimiento actual y futuro de la institución,
- Impide el cumplimiento de la misión de la institución.

En la tabla que se detalla a continuación se muestra cómo se asocia la Identificación del Riesgo a los procesos de la institución; también es posible adaptar la tabla a las actividades de los procesos cuando se trata del proceso de Administración del Riesgo por Procesos.

Utilizando como base la tabla de identificación de riesgo, se puede elaborar una tabla resumen en donde se establezcan todos los tipos de riesgos que tiene un proceso, a continuación se detalla la matriz:

Tabla 6: Tabla Resumen de los riesgos por procesos

TIPO DEL RIESGO	PROCESO EN EL QUE IMPACTA				
	PROCESO A	PROCESO B	PROCESO C	PROCESO XX	PROCESO XX
Estratégico					
Operativo					
Financiero					
Cumplimiento					
Tecnología					

Con el desarrollo de esta etapa se busca obtener los siguientes resultados:

- ✓ Establecer las causas (factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para los procesos de la institución.
- ✓ Detallar los riesgos identificados, tipo y clasificación.
- ✓ Identificar los efectos que los riesgos pueden ocasionar a los procesos y/o a la entidad.

En el Anexo C se presenta un ejemplo práctica de la identificación del riesgo.

### 3.5.2.3 Análisis del Riesgo en la Gestión Institucional

De acuerdo a la Norma Técnica Colombiana (2004), el objetivo del análisis de riesgo consiste en separar los riesgos aceptables menores de los mayores, y proporcionar datos que sirvan para la evaluación y el tratamiento del riesgo. El análisis del riesgo incluye considerar las fuentes de riesgo, sus consecuencias y la posibilidad de que estas consecuencias ocurran. Se pueden identificar los factores que afectan las consecuencias y la posibilidad. El riesgo se analiza mediante la combinación de evaluaciones de consecuencias y posibilidades en el contexto de las medidas de control existentes. Se puede realizar un análisis preliminar de manera que se excluyan del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto. Se deben enumerar los riesgos excluidos, siempre que sea posible, a fin de demostrar que el análisis de riesgos es completo.

En la Guía Básica de gestión de riesgo de la Universidad Nacional de Colombia se establece que el análisis del riesgo busca instituir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de ellos, calificándolos y evaluándolos para establecer el nivel de riesgo y las acciones que conformarán el plan de tratamiento a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y los aportes de la comunidad institucional en general. Se han establecido dos aspectos que se deben evaluar en el análisis de los riesgos identificados: la **Probabilidad** y el **Impacto**.

## PROBABILIDAD

La **Probabilidad** puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado por ejemplo: **# de veces que un riesgo ha sucedido en un tiempo determinado**, o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Para determinar de manera objetiva la probabilidad, se puede utilizar la siguiente tabla:

**Tabla 7: Tabla de Niveles de Probabilidad del Riesgo**

NIVEL	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
E-1	RARO	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
D-2	IMPROBABLE	El evento pudo ocurrir en cualquier momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
C-3	POSIBLE	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
B-4	PROBABLE	El evento probablemente ocurriría en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año
A-5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año

Fuente: Guía básica de administración de riesgo UN SIMEGI

## IMPACTO

El **Impacto** se mide según el grado en que las consecuencias o efectos pueden perjudicar a la institución si se materializa el riesgo.

Para determinar el impacto se pueden utilizar las siguientes tablas que representan los ámbitos en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos en las instituciones públicas:

- **Impactos generales que afectan a todas las instituciones**

**Tabla 8: Tabla de Niveles de Impacto del Riesgo**

NIVEL	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	INSIGNIFICANTE	Si el hecho llegara presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la institución
2	MENOR	Si el hecho llegara presentarse, tendría bajo impacto o efectos sobre la institución
3	MODERADO	Si el hecho llegara presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la institución
4	MAYOR	Si el hecho llegara presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la institución
5	CATASTRÓFICO	Si el hecho llegara presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la institución

**Fuente:** Guía básica de administración de riesgo UN SIMEGI

Dependiendo la naturaleza y el accionar de cada institución pública, se pueden incluir otros tipos de impactos como:

- **Impacto de confidencialidad de la información**

**Tabla 9**

VALOR	DESCRIPCIÓN
5	Reservada institucional
4	No sensible institucional
3	Institucional
2	Sensible personal
1	Personal

**Fuente:** Guía de Administración de Riesgo DAFP

El impacto de confidencialidad de la información se refiere a la pérdida o revelación de esta. Cuando se habla de información reservada institucional se hace mención a aquella que por la razón de ser de la institución solo puede ser conocida y difundida en esta; así mismo, la sensibilidad de la información depende de la importancia que esta tenga para el desarrollo de la misión de la institución.

- **Impacto de credibilidad**

El impacto de credibilidad se refiere a la pérdida de esta frente a diferentes actores sociales o dentro de la entidad.

**Tabla 10: Impacto de Credibilidad**

VALOR	DESCRIPCIÓN
5	País
4	Ciudad
3	Usuarios
2	Todos los funcionarios
1	Grupo de funcionarios

**Fuente:** Guía de Administración de Riesgo DAFP

De acuerdo a la Guía de administración de riesgo del DAFP de Colombia (2009), se especifica que en el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:

- **La Calificación del Riesgo:** se logra a través de la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de la materialización del riesgo. Los criterios para la calificación son subjetivos, depende de la particularidad del riesgo y los antecedentes en cada uno de los procesos y del accionar de cada institución.
- **La Evaluación del Riesgo:** permite comparar los resultados de la calificación del riesgo para establecer el grado de exposición de la institución ante riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Con el fin de facilitar la calificación y evaluación de los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un análisis cualitativo, que hace referencia a la utilización de varias denominaciones para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Así mismo, se presenta un análisis cuantitativo, que contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos.

La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la matriz provee la evaluación del riesgo y se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11: Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
RARO (E-1)	B	B	M	A	A
IMPROBABLE (D-2)	B	B	M	A	E
POSIBLE (C-3)	B	M	A	E	E
PROBABLE (B-4)	M	A	A	E	E
CASI SEGURO (A-5)	A	A	A	E	E

**B:** Zona de riesgo Baja = Asumir el riesgo  
**M:** Zona de riesgo Moderado = Asumir el riesgo, reducir el riesgo  
**A:** Zona de riesgo Alta = Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir  
**E:** Zona de riesgo Extremo = Reducir el riesgo, evita, compartir o transferir

**Fuente:** Guía de Administración de Riesgo DAFP

En base a esta matriz de calificación del riesgo, se puede determinar cómo se clasifican los riesgos, detalle que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 12: Clasificación de los riesgos

ZONA		CLASIFICACIÓN	RESPUESTA AL RIESGO	DENOMINACIÓN
E	Zona de riesgo Extremo	Riesgos inaceptables	Reducir el riesgo, evita, compartir o transferir	RIESGOS SIGNIFICATIVOS
A	Zona de riesgo Alta	Riesgo importante	Reducir el riesgo, evita, compartir o transferir	
M	Zona de riesgo Moderado	Riesgo moderado	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	
B	Zona de riesgo Baja	Riesgos aceptables	Asumir el riesgo	RIESGOS NO SIGNIFICATIVOS
B		Riesgos Tolerables		

Se denominan riesgos significativos a los que se encuentran en la zona de valoración **E**, **A** y **M** y se denominan riesgos no significativos a los riesgos que se encuentren en la zona **B**.

- Los **riesgos significativos** requieren tomar acciones a corto plazo y exigen controles efectivos de lo contrario aumenta la probabilidad de la materialización del riesgo.
- Los riesgos **no significativos** requieren tomar acciones a mediano y largo plazo, incluyen acciones asociadas al fortalecimiento de los controles.

En el Anexo D se presenta un ejemplo del análisis de riesgo.

### 3.5.2.4 Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo implica la equiparación del nivel cualitativo del riesgo encontrado durante el proceso de análisis del riesgo frente a los criterios cualitativos de riesgo previamente identificados.

De acuerdo a las Normas Técnicas de gestión de Riesgo, el resultado de una evaluación del riesgo es una lista priorizada de riesgos, para tomar acciones posteriores. Se deben considerar los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que pudiera resultar de asumir el riesgo.

La Guía de la Administración de riesgo del DAFP (2009) establece que para realizar la evaluación del riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz de análisis de riesgo, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

- **Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Baja (B)**, significa que la probabilidad es rara, improbable o posible y el impacto es insignificante o menor, lo cual permite a la institución asumir el riesgo. Es decir, el riesgo no significativo se encuentra en un nivel aceptable y tolerable sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen, pero si se podría reforzarlo o fortalecerlo.
- **Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Extrema (E)**, la probabilidad es posible, probable o casi seguro y el impacto moderado, mayor o catastrófico; por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo significativo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la probabilidad del riesgo, de protección para disminuir el impacto o compartir o transferir el riesgo.
- **Si el riesgo se sitúa en las zonas de riesgo moderada o alta (A y M)**, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona moderada. Cuando el riesgo sea calificado con impacto mayor o catastrófico, la institución debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

### Análisis de Efectividad

El análisis de efectividad de los controles se refleja directamente en los resultados de desempeño del proceso asociado, el cumplimiento de la política de administración del riesgo y la ocurrencia de eventos asociados a la materialización del riesgo.

Para realizar la implementación de los controles y para una adecuada valoración del riesgo, las instituciones públicas deben preguntarse y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existen controles en el proceso o en el equipo de gestión para disminuir o evitar el riesgo?
- ¿Los controles están documentados?
- ¿Los controles se están aplicando actualmente?
- ¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?
- ¿Cuándo ha sido evaluado, el resultado es satisfactorio?

Luego de tener respuestas a las preguntas descritas, se debe proceder a realizar la valoración, de la siguiente manera:

- Ponderación, teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriormente formuladas (los controles se encuentran documentados, se aplican y son efectivos).
- Ubicación en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos, el estado final de riesgo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del mismo.

**Tabla 13: Análisis de efectividad de los controles**

Criterios	Valoración de los Riesgos
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 antes de controles (el desplazamiento depende de sí el control afecta el impacto o la probabilidad)
Los controles son efectivos y están documentados.	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad)

**Fuente:** Guía de Administración de Riesgo DAFP

### Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo consiste en la comparación de los resultados de la **evaluación del riesgo** con los **controles identificados**, acción que permitirá establecer prioridades para el manejo de los riesgos y fijación de políticas. Para realizar la valoración del riesgo se debe conocer bien los controles en los diferentes procesos y de su funcionalidad y eficiencia en la ejecución de los mismos.

De acuerdo a la guía de administración de riesgo de la Universidad Nacional de Colombia, los controles se definen como mecanismos, políticas, prácticas u otras acciones existentes que actúan para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades en la gestión del riesgo, con el fin de garantizar el desarrollo y cumplimiento de las actividades acorde a los requisitos institucionales.

Los controles se pueden clasificar en:

- **Preventivos:** aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Los controles de acuerdo a su clasificación correctivo o preventivo, debe contemplar la viabilidad y costo de los mismos. Los controles pueden estar asociados a las siguientes clases:

**Controles de Gestión:** Son aquellos controles orientados a garantizar el cumplimiento de las estrategias, políticas y objetivos institucionales, dentro de los cuales se encuentran: los indicadores, evaluaciones, auditorías, informes, comités etc. A continuación se realiza una descripción de los ejemplos de este control:

- Políticas claras aplicadas
- Seguimiento al plan estratégico y operativo
- Indicadores de Gestión
- Tableros de Control
- Seguimiento a Cronograma
- Evaluación del desempeño
- Informes de Gestión
- Monitoreo de Riesgos

**Controles Operativos:** Son aquellos controles enfocados a garantizar la ejecución de las actividades, se encuentran soportados en los manuales, procedimientos, guías o instructivos definidos para desarrollar dicha actividad; también hacen parte las funciones y responsabilidades determinadas al personal, la infraestructura y todos los recursos dispuestos para la realización de dichas actividades. A continuación se realiza una descripción de los ejemplos de este control:

- Pagos a proveedores
- Contratación de Personal
- Verificación de firmas
- Segregación de funciones
- Niveles de autorización
- Procedimientos formales aplicados
- Procesos de contratación pública

- Personal capacitado
- Ejecución de proyectos

**Controles Legales:** Son aquellos en los cuales hacen parte la normatividad interna y externa aplicable a la Institución vinculadas con Acuerdos, Resoluciones etc. A continuación se realiza una descripción de los ejemplos de este control:

- Cumplimiento de Leyes y reglamentos gubernamentales
- Normas internas claras y aplicadas
- Control de Términos

Los controles de gestión y operativos, son controles de probabilidad, y los controles legales son controles de impacto.

Luego de identificar los tipos de controles, se debe realizar una valoración del mismo vinculados con la probabilidad e impacto, lo cual se demuestra en las siguientes matrices:

**Tabla 14: Matriz de valoración de controles**

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

**Fuente:** Curso Gestión de Riesgo – Quito (2012)

Una vez realizado el análisis de efectividad (tabla 13) y valoración de los controles (tabla 14), se debe realizar la clasificación de los mismos en rangos dependiendo si los controles afectan probabilidad o impacto. Si el control afecta probabilidad o impacto se realiza el desplazamiento de casilleros en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, en base a la siguiente tabla.

Tabla 15: Categorización de los controles

Rangos de calificación de los controles	No. Cuadrantes a disminuir en la probabilidad	No. Cuadrante a disminuir en el impacto
Entre 0-50	0	0
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2

Fuente: Curso Gestión de Riesgo – Quito (2012)

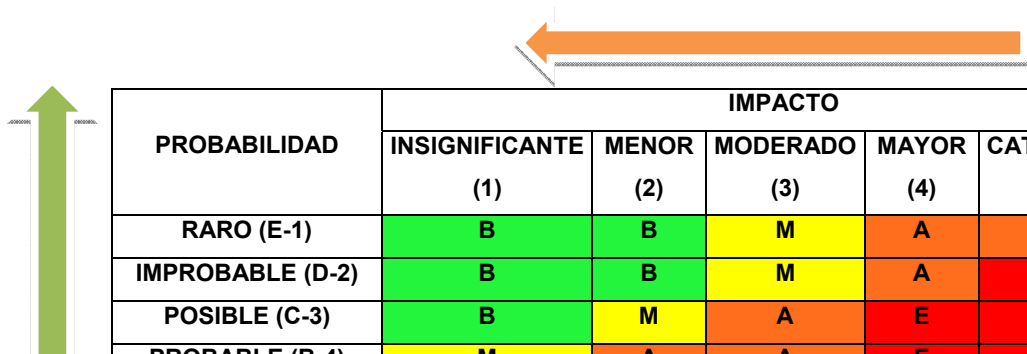
Luego de conocer la valoración de los controles y su categorización, fácilmente se realizará la valoración del riesgo de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 16: Matriz de valoración de riesgos

Proceso									
Objetivo									
Riesgo	Calificación Riesgo			Controles					
	Probabilidad	Impacto	Zona	Clase de Control	Descripción de controles	Valoración de controles			
						Prob. O Impacto	Puntaje Herramienta para ejercer el control	Puntaje seguimiento al control	Puntaje final
						De acuerdo a esta valoración se aplica el cuadro de categorización de los controles			

Luego de la valoración completa de los riesgos, se deberá aplicar el desplazamiento en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos de acuerdo a si cubren probabilidad o impacto. En el caso de la probabilidad se desplazaría casillas hacia arriba y en el caso del impacto hacia la izquierda, como se muestra en la siguiente tabla de acuerdo a la valoración de controles:

Tabla 17: Desplazamiento en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos



PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
RARO (E-1)	B	B	M	A	A
IMPROBABLE (D-2)	B	B	M	A	E
POSIBLE (C-3)	B	M	A	E	E
PROBABLE (B-4)	M	A	A	E	E
CASI SEGURO (A-5)	A	A	A	E	E

Fuente: Guía de Administración de Riesgo DAFP

Si los controles no se encuentran completamente implementados y su efectividad no sea la esperada, se debe organizar un plan de acción encaminado a garantizar su efectividad. En el Anexo E se presenta un ejemplo de la evaluación y valoración de los riesgos.

Con la evaluación de riesgo se busca que la institución obtenga los siguientes resultados:

- ✓ Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden impactar de forma negativa a la institución.
- ✓ Evaluar el impacto de las consecuencias del riesgo en el logro de los objetivos institucionales o en el desarrollo de los procesos.
- ✓ Construir criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permita establecer mecanismos para su tratamiento.

### 3.5.3 Técnicas para el Tratamiento del Riesgo

El tratamiento del riesgo implica la selección y la implementación de una o varias alternativas para modificar los riesgos. Una vez realizada la implementación, el tratamiento proporciona o modifica los controles.

El tratamiento del riesgo supone el siguiente proceso cíclico:



El tratamiento de los riesgos contempla la identificación de las alternativas para tratar los riesgos, evaluar la viabilidad técnica y jurídica, preparar planes para el tratamiento (acciones preventivas y correctivas) de los riesgos e implementarlos.

### 3.5.3.1 Opciones de Tratamiento de Riesgos

Se deben tener en cuenta algunas alternativas para el tratamiento del riesgo, las cuales se pueden concebir de forma independiente, interrelacionadas o en conjunto. De acuerdo a la Guía de la Administración de riesgo del DAFP (2009), las alternativas se debe considerar para el tratamiento de riesgos se detallan a continuación:

- **Evitar el riesgo:**

Esta opción de tratamiento de riesgo se refiere a la selección de medidas orientadas a prevenir su materialización. Es la primera alternativa que se considera en el tratamiento de los riesgos, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

- **Reducir el riesgo:**

Esta opción de tratamiento 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 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.

- **Compartir o Transferir el riesgo:**

Se refiere a reducir su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra organización, como en los contratos a riesgo compartido.

A manera de ejemplo, las instituciones públicas pueden compartir el riesgo de la siguiente forma:

- Contratando a una empresa que ejecute una actividad que no tengo que ver con la razón de la institución como: servicio de transporte, servicio de limpieza, publicaciones, capacitaciones, etc.
- Compartir la ejecución de un proyecto con otra institución pública relacionada con el ámbito del proyecto.

La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirá el riesgo para la institución original, pero es posible que no disminuya el nivel general de riesgo.

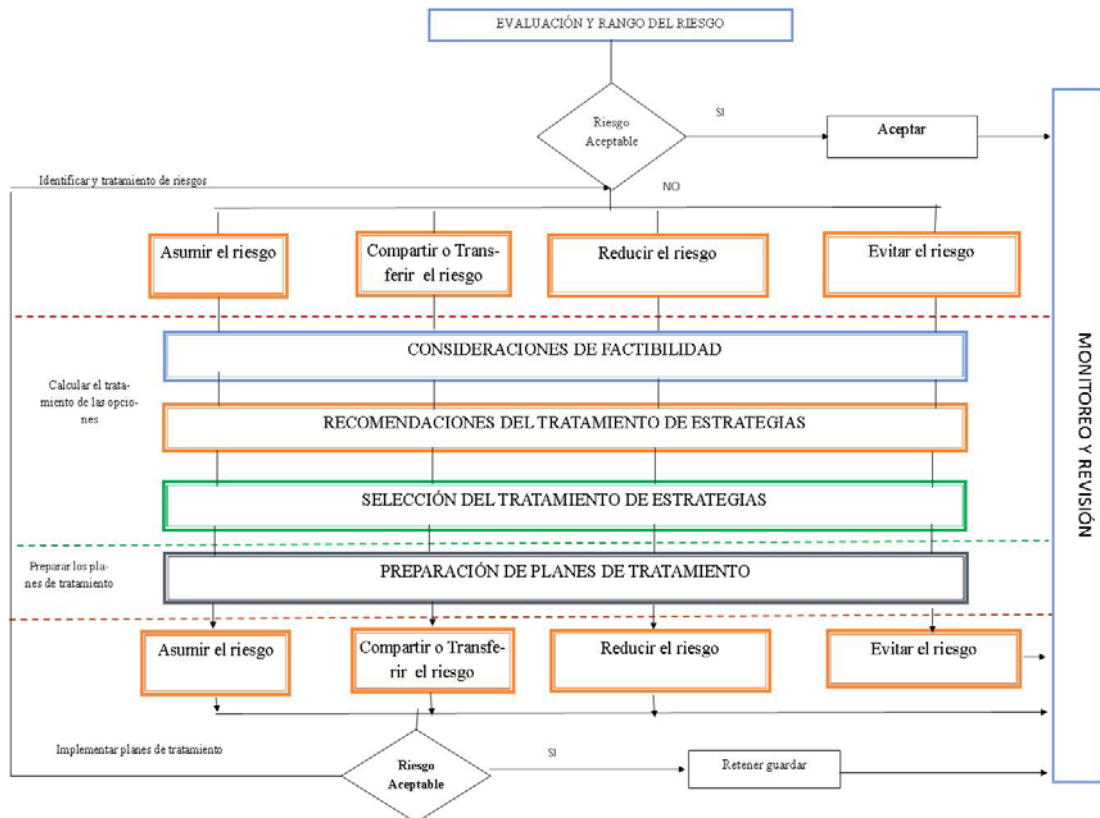
Cuando los riesgos se transfieren en su totalidad o parcialmente, la institución pública que transfiere el riesgo ha adquirido un nuevo riesgo: el de que la institución o empresa a la cual le ha transferido el riesgo no pueda manejarlo en forma efectiva, se podría decir que es un riesgo concentrado.

- **Asumir un riesgo:**

Luego de que el riesgo se haya reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el administrador del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Luego de haber conceptualizado las opciones para el tratamiento de riesgos, se presentará una estructura del proceso de tratamiento de riesgo:

**Figura 18: Estructura del proceso de tratamiento de riesgo**



**Fuente:** Norma Técnica Colombiana- Gestión del Riesgo

Las opciones de tratamiento del riesgo no se excluyen necesariamente unas a otras y no son apropiadas en todas las circunstancias.

### 3.5.3.2 Acciones para el Manejo de Riesgos

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos, entre otros.

Para la selección de las acciones más beneficiosas se debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional y económica, y se puede realizarse con base a la valoración del riesgo y al balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y parámetros para realizar el seguimiento y verificación de las actividades realizadas.

Las acciones definidas se describen a través de los planes de tratamiento, se conocen también como acciones preventivas o plan de mitigación de riesgos.

### 3.5.3.3 Indicadores para el Manejo de los Riesgos

La clave en toda institución es medir, controlar y mejorar; dentro de este contexto los indicadores, desempeñan un rol fundamental, pues nos obligan a definir que medir, nos obligan a controlar las variables a ser medidas y finalmente mejorar si los resultados alcanzados se están alejando de las metas.

Los indicadores deben evidenciarse en los diferentes planes desarrollados y administrados por la institución, en el ámbito público, las instituciones deben estructurar su planeación estratégica en donde obviamente plasman la misión, visión, objetivos y metas institucionales, las cuales serán monitoreadas vía los indicadores que deben constar en los diferentes planes, programas y proyectos. En el siguiente ejemplo se puede identificar la relación de los indicadores con el objetivo estratégico y las metas planteadas:

**Tabla 18**

#### *TABLA DE INDICADORES Y METAS PARA MEDIR OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CONTRIBUCIÓN DE ALTO NIVEL*

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES
1	Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público	Cobertura de ingresos permanentes sobre egresos permanentes del PGE	100%	Subsecretaría de Presupuesto
		Porcentaje de la deuda pública del Sector Público sobre el PIB	25.4%	Subsecretaría de Política Fiscal
		Porcentaje de deuda más obligaciones respecto al PIB	28.8%	
		Saldo mínimo en la Cuenta Única del Tesoro y Subcuentas	440	Subsecretaría del Tesoro Nacional

**Fuente:** Planificación Estratégica del Ministerio de Finanzas.

Los indicadores permitirán ver en qué dimensión se ha cumplido la meta establecida y es el medidor que puede alertar a la institución de los riesgos u oportunidades que la institución ha logrado obtener mediante la ejecución de las actividades.

Los indicadores se definen desde el desarrollo de los lineamientos estratégicos hasta el diseño de los procesos institucionales que viabilizan la ejecución y el logro de los objetivos y metas institucionales. En el desarrollo del modelo de gestión de riesgo se han desarrollado ejemplos en donde se puede identificar el punto de partida de la identificación de los riesgos hasta el diseño del

mapa de riesgo y en cada uno de las fases el indicador establecido en los procesos se puede convertir en el proveedor de para establecer, evaluar y tratar los riesgos ya que por ser el medidor de los logros institucionales permite analizar las razones del eficiente o caótico desenvolvimiento institucional.

Las instituciones públicas deben establecer los indicadores en los diferentes planes y procesos institucionales que les permita medir el comportamiento y el cumplimiento de los mismos y que son un insumo para el desarrollo, implementación y seguimiento del plan de riesgo institucional.

### 3.5.4 Mapa de Riesgos

Una vez implementadas todas las fases de la apreciación del riesgo, se cuenta con la información relevante para el diseño del mapa de riesgo institucional.

Las matrices o mapas de riesgo están establecidas para el cumplimiento de los objetivos de cada equipo de gestión, por lo tanto cada uno de ellos deben identificar y controlar los riesgos de manera participativa, evidenciando la contribución de los servidores de cada equipo en la construcción y tratamiento.

La información que contiene la Matriz de Riesgo se detalla a continuación:

- **Proceso:** Hace relación al proceso al cual se le administrará los riesgos.
- **Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la institución y le impidan el logro de sus objetivos.
- **Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la institución la materialización del riesgo.
- **Probabilidad:** entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.
- **Evaluación del Riesgo:** Resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos teniendo en consideración la probabilidad y el impacto de estos.
- **Controles existentes:** especificar cuál es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.
- **Valoración del Riesgo:** es el resultado de determinar la vulnerabilidad de la institución frente al riesgo, luego de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

- **Opciones de Manejo:** opciones de respuesta ante los riesgos tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo.
- **Acciones:** es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de tratamiento del riesgo.
- **Indicadores:** es el mecanismo a través del cual se mide la eficiencia de la implementación de los procesos acciones establecidas en cada uno de los procesos en los cuales se han identificado riesgos.

El formato de Mapa de Riesgo se presenta en el Anexo F y en el Anexo G se presenta un ejemplo práctico del mapa de riesgo.

En lo relacionado con los indicadores, se establece que los indicadores que sustenten el desempeño del proceso son los que respaldan una efectiva gestión del riesgo, en el caso de que en la que la institución no se logren identificar indicadores claros deberá, se deberá realizar una revisión de los procesos con el fin de establecer los siguientes parámetros:

**Tabla 19: Parámetros para la evaluación del riesgo**

Requisito	Descripción de la actividad
<b>1. Definición de controles en los procesos</b>	Establecer y evaluar los controles existentes en los procesos Los controles siempre deben estar documentados.
<b>2. Definición de indicadores de gestión por proceso</b>	Definir los indicadores de gestión en los procesos y los mecanismos para reportarlos y analizarlos.

#### 3.5.4.1 Tipos de Mapas de Riesgos

- **Mapa de Riesgos Institucional o Estratégico**

El mapa de riesgos institucional o estratégico debe ser definido por la Alta Dirección o Cuerpo directivo contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la Institución con relación a sus objetivos estratégicos o plan de desarrollo, definiendo los controles existentes, permitiendo conocer las opciones de manejo tendientes a evitar, reducir, transferir el riesgo; o asumirlo, y la aplicación de acciones concretadas.

- **Mapa de riesgos por Proceso**

Todos los procesos de la entidad deben construir su respectivo mapa de riesgos acorde a los lineamientos establecidos, el líder del proceso es quien debe asumir la responsabilidad de la revisión, aprobación y seguimiento de los riesgos.

- **Riesgos en los proyectos**

Se recomienda que en las metodologías institucionales para la formulación de proyectos se incluyan los parámetros asociados a su identificación, evaluación y control de los riesgos.

### **3.5.5 Preparación e Implementación de los Planes de Tratamiento**

El plan de tratamiento del riesgo consiste en documentar la manera en que implantarán las opciones de tratamiento elegidas. Los planes de tratamiento son el conjunto de actividades (acciones) encaminadas a prevenir y/o mitigar el riesgo, las cuales comprenden su correspondiente descripción, fechas de inicio, fechas de ejecución, seguimiento y responsables.

La información proporcionada en los planes de tratamiento debería contemplar lo siguiente:

- Las razones que justifican la selección de las alternativas de tratamiento, incluyendo los beneficios previstos.
- Las actividades o acciones propuestas.
- Las personas responsables de la aprobación del plan y las personas responsables de la implementación del plan.
- Las necesidades de recursos, incluyendo las contingencias.
- Las medidas del desempeño y las restricciones.
- El calendario y la programación.
- Descripción del seguimiento.

Los planes de tratamiento deberían incorporarse en los procesos de gestión de la institución. En el Anexo H se presenta el formato de construcción del plan de tratamiento y en el Anexo I un ejemplo práctico.

### **3.5.6 Seguimiento y Revisión**

El seguimiento y la revisión deberían planificarse en el proceso de tratamiento del riesgo y someterse a una verificación o una vigilancia regular periódica o eventual. Las responsabilidades del seguimiento y de la revisión deberían estar claramente definidas.

De acuerdo a las guías de administración de riesgos implementados en otros país, en especial en Colombia, el monitoreo de los riesgos debe ser continuo, así como el monitoreo de la efectividad del plan de tratamiento, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser revisadas constantemente para garantizar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, la aparición de riesgos residuales. Es importante tener en cuenta que pocos riesgos permanecen estáticos.

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración de riesgo mantiene su relevancia. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos.

El seguimiento es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos; la periodicidad de la revisión de todos los componentes de la administración de riesgos lo determinaran al interior de cada equipo de gestión administrador de sus riesgos.

Los procesos de seguimiento y de revisión que la institución debe realizar al plan de gestión de riesgo debe abarcar todos los aspectos del proceso de gestión del riesgo, son la finalidad de:

- Asegurar que los controles sean eficientes y eficaces tanto en el diseño como en su utilización;
- Obtener la información adicional para mejorar la apreciación del riesgo;
- Analizar y sacar conclusiones de los sucesos, cambios, tendencias, éxitos y fallos;
- Detectar los cambios en el contexto interno y externo, incluido los cambios de criterios de riesgos y en el propio riesgo, que puedan requerir la revisión de los tratamientos de riesgos y de las prioridades;
- Identificar los riesgos emergentes.

### **3.5.7 Comunicación y Consulta**

En cumplimiento a la norma ISO 31000, la comunicación y consulta es una actividad que se debe realizar con todas las partes interesadas externas e internas que están involucradas en todas las fases del proceso de gestión de riesgo.

Por lo tanto, los planes de comunicación y consulta deben desarrollarse en una etapa temprana y continua en todas las fases del proceso de gestión de riesgo. La comunicación efectiva interna y externa y la consulta debe llevarse a cabo para garantizar que los responsables de la aplicación del proceso de gestión de riesgo y los interesados conozcan las bases en la que se toman las decisiones y las razones por las que se implementan determinadas acciones.

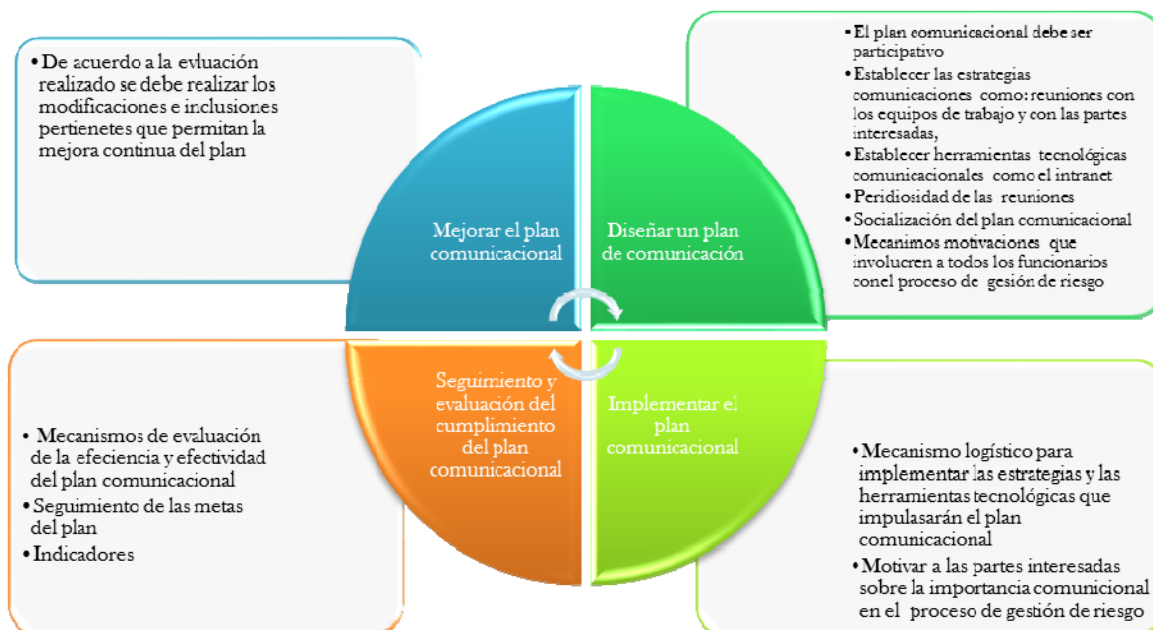
Un enfoque consultivo en equipo puede:

- Ayudar a establecer adecuadamente el contexto;
- Asegurar que los intereses de las partes interesadas se comprendan y se tengan en consideración;
- Ayudar a asegurar que los riesgos se identifican adecuadamente;
- Reunir experiencias de diferentes áreas para analizar el riesgo;
- Asegurar que las diferentes opiniones se tienen en cuenta de forma adecuada, al definir los criterios de riesgo y en la evaluación de los riesgos;
- Conseguir la aprobación y el apoyo para un plan de tratamiento;
- Favorecer una gestión de cambio adecuada durante el proceso de gestión del riesgo; y
- Desarrollar un plan adecuado de comunicación y consultas externas e internas.

De acuerdo a la norma técnica de gestión de riesgo colombiana No. 5254, la comunicación interna y externa efectiva es importante para garantizar que quienes son responsables de implementar la gestión del riesgo y quienes tienen un interés creado comprendan la base sobre la cual se toman decisiones y por qué se requieren acciones particulares.

Para darle sentido y lógica a lo establecido en la norma ISO 31000, las instituciones públicas podrían implementar las siguientes acciones:

Figura 19: Acciones comunicacionales



La comunicación y consultas deberán facilitar intercambio de información que sean veraces, pertinentes, exactos y entendibles, teniendo en cuenta los aspectos confidenciales y de integridad personal.

La comunicación y consulta incluyen un diálogo bilateral entre las partes interesadas, y los esfuerzos se deben centrar en la consulta, más que en un flujo unilateral de información proveniente de quien toma las decisiones hacia las otras partes interesadas.

### 3.6 ILUSTRACIÓN DEL MODELO DE PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Realizada la descripción y ejemplificación de cada uno de las etapas del proceso de gestión de riesgo, realizaré una ilustración del modelo de gestión de riesgo para las instituciones públicas basado en la norma ISO 3100, la cual se encuentra en el Anexo J.

Esta ilustración es el armazón del documento que pueden desarrollar las instituciones públicas para gestionar los riesgos institucionales.

### 3.7 ATRIBUCIONES DE UNA GESTIÓN DEL RIESGO OPTIMIZADA PARA LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Los atributos de una gestión optimizada del riesgo, es la propuesta de una lista de actividades que permitirán a las instituciones públicas garantizar que todas las acciones propuestas e implementadas en la gestión de riesgo se puedan desarrollar de forma eficiente y se obtengan los resultados esperados y reales.

La lista de atributos representa un nivel elevado de desempeño de la gestión del riesgo para ayudar a las organizaciones a medir su propio desempeño con respecto a estos criterios, se proporcionan algunos indicadores tangibles para cada atributo.

### **3.7.1 Evaluación de la Gestión del Riesgo**

Las instituciones públicas deben determinar los mecanismos a través de los cuales se realizará y formalizará la evaluación de la efectiva gestión del riesgo en todos los niveles de la institución, donde se debe evidenciar:

- 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.

### **3.7.2 Actualización del Mapa de Riesgos**

Cuando el proceso evaluado presente cambios institucionales, como objetivo, alcance y/o actividades se deberá actualizar el mapa de riesgos, teniendo como mínimo una revisión y/o actualización anual a partir de su fecha de emisión e implementación.

Se debe contar con el respaldo de la revisión, aprobación y actualización de los mapas de riesgos y planes de tratamiento.

### **3.7.3 Mejora Continua**

Se pone énfasis en la mejora continua de la gestión de riesgo mediante el establecimiento de metas de desempeño explícitos que permitan medir, revisar y modificar los procesos, sistemas, recursos capacidades y habilidades de los funcionarios.

La alta dirección de la institución debe comprender y buscar el mejoramiento interminable, esto debe abarcar los procesos de planeación, operación, proporcionar información de entrada, evaluar los resultados, examinar el desempeño institucional.

#### **3.7.4 Eliminar Barreras entre Departamentos**

Para gestionar eficientemente los riesgos a través del diseño implementación y evaluación, las instituciones públicas deben eliminar las barreras en departamentos creadas por la administración aislada por el individualismo, en la cual los departamentos se tratan como islas que están separados unos de otros. Los usuarios no están interesados en los departamentos o las pugnas que puedan existir, los usuarios reclaman la provisión de un servicio eficiente y efectivo que dé respuesta a sus necesidades, por lo cual es necesario hacer equipos y mejorar las comunicaciones en torno a los procesos y al desempeño por resultados.

#### **3.7.5 Innovación Constante**

La innovación implica la invención y el diseño radicalmente de nuevas alternativas que contribuyan al eficiente desempeño institucional, para lo cual es importante incorporar a las actividades y procesos nuevas ideas, descubrimiento y avances tecnológicos así como el continuo desarrollo y mejoramiento de los servicios y procesos existentes. Esto puede ocasionar reducción de costos y de tiempo en la ejecución de las actividades institucionales.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

El enorme rol que las instituciones públicas tienen en la sociedad, obliga a que la Administración Pública únicamente no se encuentre integrada por un conjunto de actividades, si no que en función de los servidores públicos se incorporen mecanismos, herramientas y tecnologías nuevas y sofisticadas, lo cual obliga a extinguir al aparato organizacional obeso e ineficiente que no genera ningún valor a la sociedad ni al propio Estado. La administración pública de hoy debe impulsar a que las instituciones públicas tengan un sentido claro de la misión y visión institucional teniendo una mayor dirección y eliminando los trabajos sin propósitos claros.

- El rol fundamental de las instituciones públicas es ayudar a la comunidad a resolver los problemas y satisfacer sus necesidades, lo cual conlleva a impulsar productividad en el país y esto se puede lograr mediante un servicio eficiente, eficaz y efectivo. Este esquema ubica a la ciudadanía como el actor principal del que hacer público, para lo cual las instituciones deben establecer claramente el rol que tienen en el servicio público, los mecanismos eficientes a través de los cuales se logren satisfacer las necesidades de los ciudadanos que demandan los servicios públicos.
- La administración pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión de una institución pública, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización, abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afectar en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- El propósito de la gestión de riesgo es contribuir a que las instituciones públicas alcancen los objetivos propuestos, lo cual conlleva a establecer objetivos institucionales reales y que cumplan con la razón de ser de la institución, esta realidad permitirá que se puedan establecer objetivos de gestión de riesgo claros y coherentes.
- La administración de los riesgos permitirá a las instituciones públicas tener control sobre el desarrollo y funcionamiento de los procesos, lo cual conllevará no solo a una gestión pública más eficiente y organizada, sino también servirá para que se cumpla con los objetivos

misionales de cada una de las instituciones públicas y a su vez al cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

- La gestión de riesgos debe estar integrada en todas las prácticas y procesos de la organización de una manera que sea relevante, eficaz y eficiente. El proceso de gestión de riesgos debe formar parte de los procesos de la institución y no ser independiente de ellos. En las instituciones públicas debe existir un plan de gestión de riesgos que abarque a toda la institución, para garantizar que se integre en todas las prácticas y procesos de la institución. El plan de gestión de riesgos debe ser incorporado en otros planes de la organización, como el plan estratégico y el plan anual.
- Para proporcionar dirección estratégica a una institución, se debe entender qué genera creación de valor y qué la destruye, esto se puede identificar a través del análisis del entorno que consiste en examinar los factores internos y externos que pueden generar riesgo, alternativamente este examen conlleva a la búsqueda de oportunidades bajo el establecimiento de diferentes procesos financieros, operativos, administrativos y de apoyo técnico y logístico, viéndose en la necesidad de resguardarse de irregularidades y fraudes con procedimientos de control interno dirigidos a la identificación y gestión de riesgos, con el propósito de efectuar una adecuada administración para aceptarlos, evitarlos, compartirlos o rechazarlos.
- Desde la perspectiva del control, la gestión del riesgo es un nuevo mecanismo que permite la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos, es decir que a través de los procesos y sus controles se garantice que de manera razonable los riesgos se minimicen o se reduzcan, para lo cual en esta investigación se ha detallado los mecanismos y el proceso para ubicar a los riesgos en una tolerancia que no tengan impactos negativos a la gestión institucional.
- Para evaluar la gestión del riesgo es importante conocer los indicadores y controles que tienen los procesos institucionales, siendo este uno de los insumos fundamentales en la gestión del riesgo, sobre todo en el momento de la evaluación de los riesgos. Si las instituciones públicas no cuentan en el manual de procesos con los respectivos indicadores y controles, antes de iniciar con el proceso de gestión de riesgos deberán establecerlo ya que este documento sin estos insumos no es una herramienta que genere valor a la institución y peor aún para el diseño del plan de gestión de riesgo institucional.
- A través del modelo de gestión se busca que las instituciones públicas cuenten con una herramienta práctica e iterativa que mediante su aplicación puedan realizar sus actividades en un entorno previamente analizado, con el debido plan de contingencia que le permita enfrentar las adversidades y con un termómetro que les permita medir la eficiencia de las

acciones identificando las potenciales amenazas u oportunidad que les permita crecer y optimizar esfuerzo y recursos. Adicionalmente a las virtudes anteriormente mencionadas, mediante el modelo del plan de gestión de riesgo se pretende contribuir a que las instituciones públicas puedan cumplir con las normas de control interno establecidas por la Contraloría General del Estado, en donde se establece que todas las instituciones públicas deben sujetar y cumplir con la dispuesto en esta norma.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- En la Administración Pública y la sociedad en general se debe romper con el paradigma que únicamente las empresas que producen un bien y que generan rentabilidad son las que deben pensar e implementar herramientas que les permita minimizar riesgos y disminuir tiempos y pérdida. Abrir la mente y las perspectivas de desarrollo institucional permitirá a que las autoridades y los empleados de cualquier institución se comprometan con la gestión de riesgo.
- En la Administración Pública se debe implementar el hábito de utilizar herramientas que les permita medir y evaluar la gestión institucional, que permita prevenir a las institución públicas de los eventos adversos a los objetivos y metas institucionales e identificar todas las oportunidades que estimulen el desarrollo institucional y la satisfacción de las necesidades de comunidad beneficiaria del servicio que prestan de forma eficiente y efectiva.
- Las instituciones públicas cuentan con leyes generales como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley Orgánica de Servicio Público y la Ley de Transparencia y acceso a la información Pública, las cuales son leyes que rigen a todo el sector público, adicionalmente cada institución cuenta con la respectiva ley que regula el giro de la industria del sector en el cual se desenvuelven. Esta definición y estandarización legal permite y facilita establecer el modelo de gestión de riesgo para las instituciones públicas, ya que deben cumplir e implementar en el que hacer institucional las mismas normativas generales, lo cual es un parámetro muy importante y necesario para diseñar y evaluar el plan de gestión de riesgo institucional.
- La gestión de riesgo es una herramienta valiosa y muy poderosa dentro de la administración que concentra todo el que hacer institucional desde la planificación hasta la evaluación de la ejecución de las actividades, pero su utilidad se refleja en función del enfoque que las instituciones públicas den a la gestión del riesgo institucional, para lo cual en el diagnóstico e identificación de los riesgos se debe expresar la realidad institucional sin temor a reportarla, al contrario, entre más objetiva sea la identificación de los riesgos las

instituciones tendrán mayor oportunidad de mejorar y de atacar las deficiencias y dificultades en la gestión institucional.

- De acuerdo a la información reportada a los auditores internos, el 34% de las instituciones públicas no han desarrollado los componentes del ambiente de control en la gestión institucional. Antes de dar inicio al diseñar el plan de gestión de riesgo, las instituciones públicas deben formalizar los componentes del ambiente de control de la norma de control interno, los cuales consisten en:
  - a. Integridad y valores éticos
  - b. Administración estratégica
  - c. Políticas y prácticas de talento humano
  - d. Estructura organizativa
  - e. Delegación de autoridad
  - f. Competencia Profesional
  - g. Coordinación de acciones organizacionales
  - h. Adhesión a las políticas institucionales
  
- Las instituciones públicas deben adoptar el nuevo enfoque de la gestión pública mediante la gestión por procesos en donde las organizaciones deben establecer sus estructuras y funciones en base a los procesos agregadores de valor que constituyen la razón de ser de la institución y que se deben enfocar en brindar un servicio eficiente orientado al cliente interno y externo, evidenciando competitividad, autonomía y autocontrol.
  
- Uno de los insumos fundamentales para el diseño del plan de gestión de riesgo institucional son los procesos, lo que hace necesario que las instituciones públicas antes de la aplicación del modelos de gestión de riesgo deberán estructurar, replantar, completar y/o evaluar procesos institucionales estableciéndose los indicadores y controles respectivos que permitan medir la eficiencia y eficacia de los mismos, estos dos parámetros son los que se utilizarán para la evaluación de los riesgos identificados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CABRERA, E. (2010). **Administración Pública**. México: BBAPdf.
2. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. (2004). **Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado-Técnicas de aplicación**. Jersey: Permissions Editor.
3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA; ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (2009). **Guía de Administración de Riesgo**. Bogotá.
4. ESTUPIÑÁN, R. (2006). **Administración del Riesgo E.R.M y la Auditoría interna**. Bogotá.
5. GÓMEZ, R., GUITAR, M., MAINEZ, M., & VILCHE, C. (s.f.). Taringa net. Obtenido de [www.taringa.net/posts/economia-negocios](http://www.taringa.net/posts/economia-negocios)
6. INSTITUTO COLOMBIA DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (2004). **Gestión del Riesgo**. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
7. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (2009). **Norma ISO 3100: Gestión de Riesgo - Principios y Directrices**.
8. OAKLANF, J. (2009). **Administración por calidad total**. Patria.
9. OSBERNE, D., & GAEBLER, T. (1994). **Un nuevo modelo de gobierno: cómo transformar el espíritu empresarial al sector público**. México: Gernika.
10. PAREDES, M. (s.f.). **Escuela de Gobierno**. Obtenido de <http://www.escuelagobierno.org>
11. PÉREZ, E. (2000). **Estade**. Recuperado el Mayo de 2012
12. REYES, C. (1987). **Administración pública Ecuatoriana**. Quito: ILDIS.
13. RODRÍGUEZ, E. G. (2009). **Administración del Riesgo E.R.M y la revisoría fiscal**. III Encuentro de Docentes de Revisoría Fiscal. Bogotá.
14. RUANO, R. (2007). **COSO II - ERM y el papel del auditor interno**. Bogotá.
15. SÁNCHEZ, F. (2003). **Planificación estratégica y gestión pública por objetivos**. Chile: ILPES.
16. SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO. (2012). **5 Años de revolución ciudadana**. SENPLADES.
17. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (Octubre de 2012). [simegi.unal](http://simegi.unal.edu.co). Recuperado el febrero de 2013
18. VÉLEZ, S. (s.f.). **Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública**. Administración & Desarrollo 39.53.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA NORMA DE CONTROL POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

En base a la evaluación de las normas de control que las Auditorías Internas realizaron a las Instituciones Públicas a nivel nacional, las instituciones públicas informaron el estado de la aplicación de los componentes de la norma. Para el objeto de esta evaluación se tomaron las respuestas sobre la norma 200- Ambiente de control y 300-Evaluación de riesgos.

Con corte a febrero de 2013, el número de institucionales públicas de gobierno central y descentralizado a nivel nacional registrado en el Sistema de Gestión de la Contraloría General del Estado es de 385 instituciones.

Para el análisis de las respuestas se han clasificados las respuestas en las siguientes categorías:

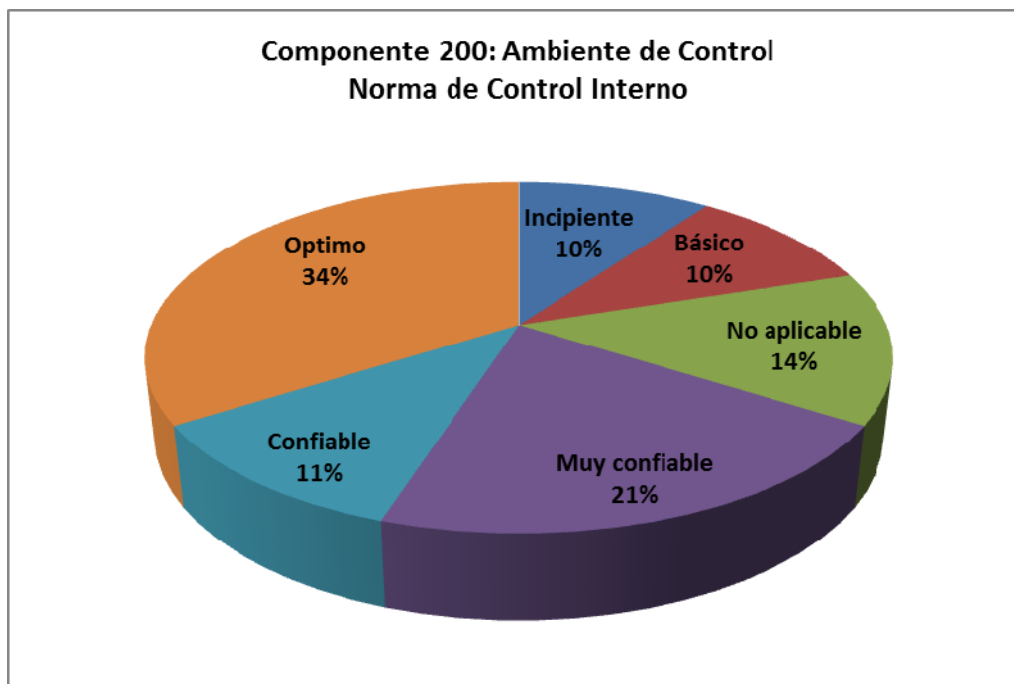
1. El significado que los auditores dan a cada uno de las categorías se detalla a continuación:
2. Incipiente: Que la institución no ha desarrollado la norma
3. Básico: Que se han realizado ciertas actividades de la norma de forma aislada
4. No aplicable: Que la norma no es aplicable
5. Confiable: Que se ha desarrollado la norma pero no está implementado
6. Muy confiable: Que si se ha desarrollado la herramienta pero aún no se obtienen resultados
7. Optimo: Que se ha desarrollado y ejecutado la herramienta y se tienen resultados

#### Respuestas sobre la norma 200- Ambiente de control

El ambiente de control en la norma de control interno que rige a las instituciones públicas contempla los siguientes ámbitos:

1. Integridad y valores éticos
2. Administración estratégica
3. Políticas y prácticas de talento humano
4. Estructura organizativa
5. Delegación de autoridad
6. Competencia Profesional
7. Coordinación de acciones organizacionales
8. Adhesión a las políticas institucionales

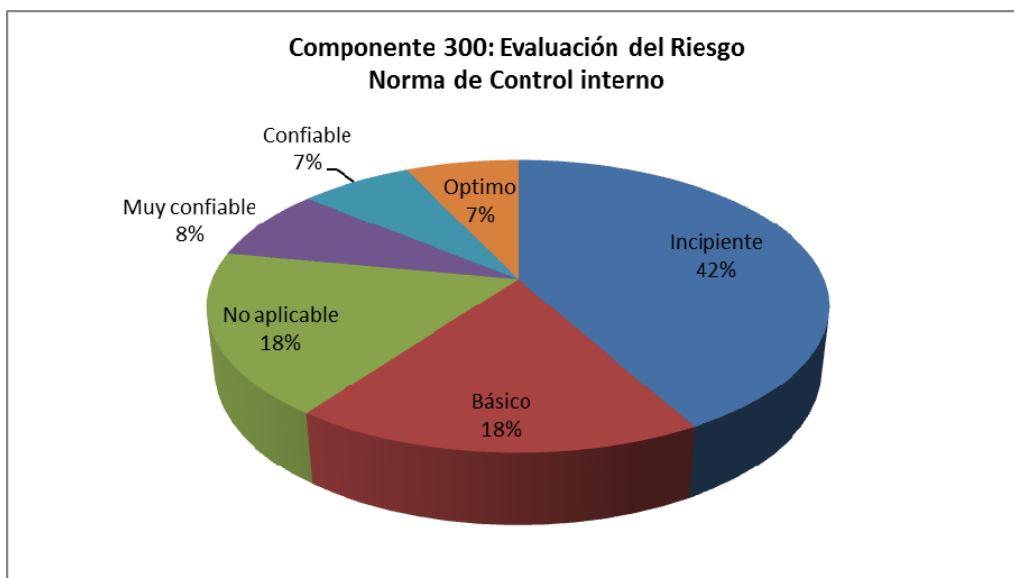
El resultado obtenido a través de las respuestas dadas por las instituciones públicas son las siguientes:



**Fuente:** Sistema de Gestión de la Contraloría General del Estado

De 385 instituciones evaluadas, el 66% de las instituciones públicas declaran haber desarrollado los ámbitos de esta norma, el 11% no la han implementado y el 21% han implementado los componentes del ambiente de control pero aún no obtienen resultados.

El 34% no cuentan con información sobre estos ámbitos de control, lo cual dificultan aún más identificar, analizar y evaluar los riesgos institucionales ya que no cuentan con una estructura institucional formalizada.

**Respuestas sobre la norma 300- Evaluación del Riesgo**

**Fuente:** Sistema de Gestión de la Contraloría General del Estado

De las 385 instituciones evaluadas por las unidades de auditoría interna, el 78% de las instituciones públicas declaran el no contar con una cultura de la gestión de riesgo, lo cual indica que un alto porcentaje de las instituciones públicas no cuentan con ninguna metodología que les permita gestionar riesgos en sus instituciones.

## ANEXO B

**Ejemplo Práctico: Matriz de relación entre la fuente de riesgo y el área de impacto**

FUENTES DE RIESGO	ÁREA DE IMPACTO					
	Recursos de la institución	Ingresos	Personal	Comunidad	Desempeño	Comportamiento Institucional
Circunstancias Económicas	X	X	X			
Circunstancias políticas			X		X	X
Comportamiento Humano					X	X
Tecnológicas			X		X	
Actividades de gestión y controles				X	X	

## ANEXO C

### Ejemplo Práctico: Identificación de Riesgos

<b>PROCESO A: ELABORACIÓN DEL PAPP INSTITUCIONAL</b>			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Coordinar y asesorar a las autoridades en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales en concordancia con la planificación estratégica y su presupuesto.			
Unidad Administradora: Dirección de Planificación			
<b>ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: Estrategia</b>	Descripción: Cumplir con las actividades y normativas que regulan a la institución		
CAUSAS (Factores Internos y externos, agentes generador)	RIESGO	Clasificación del Riesgo	EFECTOS (Consecuencias)
No diseñar el PAPP	Incumplir con el código de planificación y finanzas públicas	Estratégico	Deterioro de la imagen institucional y llamada de atención por parte de entre regulador
Falta de información de algunas de las áreas	Planificación institución inadecuada	Estratégico	Imposibilidad en el registro de la información en el sistema de planificación gubernamental

<b>PROCESO B: ATENCIÓN AL USUARIO</b>			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, atendiendo las necesidades y expectativas de los usuarios dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.			
Unidad Administradora: Dirección General de Secretaría general			
<b>ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: Objetivo</b>	Descripción: Satisfacer las necesidades de la comunidad que demande los servicios institucionales		
CAUSAS (Factores Internos y externos, agentes generador)	RIESGO	Clasificación del Riesgo	EFECTOS (Consecuencias)
Fallas en el sistema de atención a usuarios	Retraso en la atención a usuarios	Operativo	Reclamos por parte de los usuarios
	Suspensión de la atención al usuario	Tecnológico	Usuarios insatisfechos y molestos

<b>PROCESO C: CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PÓLIZAS DE SEGURO</b>			
OBJETIVO DEL PROCESO: Asegurar todos los activos fijos de la institución, garantizando su permanencia y recuperación			
Unidad Administradora: Dirección Administrativa			
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: Objetivo	Descripción: Satisfacer las necesidades de la comunidad que demande los servicios institucionales		
<b>CAUSAS (Factores Internos y externos, agentes generador)</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Clasificación del Riesgo</b>	<b>EFFECTOS (Consecuencias)</b>
Olvido en la renovación del contrato de seguro	Bienes sin cobertura ante cualquier riesgo de robo	Operativo	Pérdida del bien en el caso de que sea robado
Fondos insuficientes para la inclusión de bienes en la póliza de seguro			

<b>PROCESO D: ADQUISICIÓN DE BIENES</b>			
OBJETIVO DEL PROCESO: Proveer a la institución de los bienes necesarios para la ejecución eficiente de las actividades programadas			
Unidad Administradora: Dirección Administrativa			
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: Objetivo	Descripción: Satisfacer las necesidades de la comunidad que demande los servicios institucionales		
<b>CAUSAS (Factores Internos y externos, agentes generador)</b>	<b>RIESGO</b>	<b>Clasificación del Riesgo</b>	<b>EFFECTOS (Consecuencias)</b>
Inadecuada selección de proveedores	Bienes de mala calidad	Operativo	Bienes dados de baja antes de cumplir con su vida útil. Servidores públicos insatisfechos
Fondos insuficientes para la adquisición de bienes	Bienes insuficientes para atender las necesidades instituciones	Financiero	No se realicen las actividades programadas

Tabla resumen de los riesgos por proceso

TIPO DEL RIESGO	PROCESO EN EL QUE IMPACTA			
	PROCESO A	PROCESO B	PROCESO C	PROCESO D
Estratégico	Planificación institución inadecuada			
Operativo		Retraso en la atención a usuarios	Bienes sin cobertura ante cualquier riesgo de robo	Bienes de mala calidad
Financiero				Bienes insuficientes para atender las necesidades instituciones
Cumplimiento	Incumplir con el código de planificación y finanzas públicas			
Tecnología		Suspensión de la atención al usuario		

## ANEXO D

## Ejemplo Práctico: Análisis de Riesgo

## Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
RARO (E-1)	B	B	M	A	A
IMPROBABLE (D-2)	B	B	M	A	E
POSIBLE (C-3)	B	M	A	E	E
PROBABLE (B-4)	M	A	A	E	E
CASI SEGURO (A-5)	A	A	A	E	E

**B: Zona de riesgo Baja = Asumir el riesgo**  
**M: Zona de riesgo Moderado = Asumir el riesgo, reducir el riesgo**  
**A: Zona de riesgo Alta = Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir**  
**E: Zona de riesgo Extremo = Reducir el riesgo, evita, compartir o transferir**

## PROCESO A: ELABORACIÓN DEL POA INSTITUCIONAL

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
RARO (E-1)					
IMPROBABLE (D-2)					
POSIBLE (C-3)				Incumplir con el código de planificación y finanzas públicas	
PROBABLE (B-4)			Planificación institución inadecuada		
CASI SEGURO (A-5)					

## PROCESO B: ATENCIÓN AL USUARIO

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
RARO (E-1)					
IMPROBABLE (D-2)					
POSIBLE (C-3)					
PROBABLE (B-4)		Retraso en la atención a usuarios	Suspensión de la atención al usuario		
CASI SEGURO (A-5)					

**PROCESO C: CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE POLIZAS DE SEGURO**

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
RARO (E-1)					
IMPROBABLE (D-2)					
POSIBLE (C-3)			Bienes sin cobertura ante cualquier riesgo de robo		
PROBABLE (B-4)					
CASI SEGURO (A-5)					

**PROCESO D: ADQUISICIÓN DE BIENES**

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
RARO (E-1)					
IMPROBABLE (D-2)					
POSIBLE (C-3)		Bienes de mala calidad			
PROBABLE (B-4)		Bienes insuficientes para atender las necesidades instituciones			
CASI SEGURO (A-5)					

## ANEXO E

### Ejemplo Práctico: Evaluación y Valoración del Riesgo

PROCESOS	Riesgos	Calificación Riesgo		
		Probabilidad	Impacto	Zona
<b>PROCESO A: ELABORACIÓN DEL POA INSTITUCIONAL</b>	Incumplir con el código de planificación y finanzas públicas	3	4	Extrema: Reducir, riesgo
	Planificación institución inadecuada	4	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo
<b>PROCESO B: ATENCIÓN AL USUARIO</b>	Retraso en la atención a usuarios	4	2	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo
	Suspensión de la atención al usuario	4	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo
<b>PROCESO C: CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PÓLIZAS DE SEGURO</b>	Bienes sin cobertura ante cualquier riesgo de robo	3	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo
<b>PROCESO D: ADQUISICIÓN DE BIENES</b>	Bienes de mala calidad	3	2	Moderada: asumir y reducir el riesgo
	Bienes insuficientes para atender las necesidades instituciones	4	2	Alta: Reducir y evitar el riesgo

Análisis de efectividad de los controles				
Crterios	PROCESO A	PROCESO B	PROCESO C	PROCESO D
No existen controles				X
Los controles existentes no son efectivos			X	
Los controles existentes son efectivos pero no están documentados	X			
Los controles son efectivos y están documentados.		X		

Matriz de valoración de controles

Parámetros	Criterios	Tipo de Control													
		PROCESO A				PROCESO B				PROCESO C		PROCESO D			
		RIESGO 1		RIESGO 2		RIESGO 1		RIESGO 2		RIESGO 1		RIESGO 1		RIESGO 2	
		Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control		15	15		10		10		7		10		8	
	Existe manuales, instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta		15	15		10		5		7		10		8	
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva		20	15		20		10		0		20		0	
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento		15	15		15		10		7		10		10	
	La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada		20	10		20		10		0		15		0	
<b>TOTAL</b>			<b>85</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>0</b>

Categorización de los controles		
Rangos de calificación de los controles	No. Cuadrantes a disminuir en la probabilidad	No. Cuadrante a disminuir en el impacto
Entre 0-50	0	0
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2

Matriz de valoración de riesgos								
PROCESO A: ELABORACIÓN DEL POA INSTITUCIONAL								
Objetivo: Coordinar y asesorar a las autoridades en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales en concordancia con la planificación estratégica y su presupuesto								
Riesgo	Calificación Riesgo			Clase de Control	Controles			
	Probabilidad	Impacto	Zona		Prob. O Impacto	Valoración de controles		
						Herramienta para Ejercer el control	Puntaje seguimiento al control	Puntaje final
Incumplir con el código de planificación y finanzas públicas	3	4	Extrema: Reducir, riesgo	Legal	Impacto	50	35	85
Planificación institución inadecuada	4	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	Gestión	Probabilidad	45	25	70
PROCESO B: ATENCIÓN AL USUARIO								
OBJETIVO DEL PROCESO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, atendiendo las necesidades y expectativas de los usuarios dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes								
Retraso en la atención a usuarios	4	2	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	Operativo	Probabilidad	40	35	75
Suspensión de la atención al usuario	4	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	Operativo	Probabilidad	25	20	45
PROCESO C: CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE POLIZAS DE SEGURO								
OBJETIVO DEL PROCESO: Asegurar todos los activos fijos de la institución, garantizando su permanencia y recuperación								
Bienes sin cobertura ante cualquier riesgo de robo	3	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	Operativo	Probabilidad	14	7	21
PROCESO D: ADQUISICIÓN DE BIENES								
OBJETIVO DEL PROCESO: Proveer a la institución de los bienes necesarios para la ejecución eficiente de las actividades programadas								
Bienes de mala calidad	3	2	Moderada: asumir y reducir el riesgo	Operativo	Probabilidad	40	25	65
Bienes insuficientes para atender las necesidades instituciones	4	2	Alta: Reducir y evitar el riesgo	Operativo	Probabilidad	16	10	26

EVALUACIÓN DESPUES DE CONTROLES								
MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA AL RIESGO								
PROCESOS	Riesgos	Calificación Inicial del Riesgo			Re-Calificación Riesgo			
		Probabilidad	Impacto	Zona	Probabilidad	Impacto	Zona	Clasificación
PROCESO A: ELABORACIÓN DEL POA INSTITUCIONAL	Incumplir con el código de planificación y finanzas públicas	3	4	Extrema: Reducir, riesgo	1	2	Baja: Asumir el riesgo	Riesgo Tolerables
	Planificación institución inadecuada	4	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	3	2	Moderado: Asumir o reducir el riesgo	Riesgo Moderado
PROCESO B: ATENCIÓN AL USUARIO	Retraso en la atención a usuarios	4	2	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	3	1	Baja: Asumir el riesgo	Riesgo Tolerables
	Suspensión de la atención al usuario	4	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	4	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	Riesgo importante
PROCESO C: CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PÓLIZAS DE SEGURO	Bienes sin cobertura ante cualquier riesgo de robo	3	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	3	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	Riesgo importante
PROCESO D: ADQUISICIÓN DE BIENES	Bienes de mala calidad	3	2	Moderada: asumir y reducir el riesgo	2	1	Baja: Asumir el riesgo Riesgo Tolerable	Riesgo Tolerables
	Bienes insuficientes para atender las necesidades instituciones	4	2	Alta: Reducir y evitar el riesgo	4	2	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	Riesgo importante

## ANEXO F

### FORMATO MAPA DE RIESGO INSTITUCIONAL

CONTEXTO INSTITUCIONAL				I. EVALUACIÓN RIESGOS							II. EVALUACIÓN DE CONTROLES				III. VALORACIÓN DE RIESGOS VS. CONTROLES			V. ESTRATEGIAS Y ACCIONES		INDICADOR
No. de Riesgo	Unidad Administrativa	Alineación a Estrategias, Objetivos, o Metas Institucionales		PROCESO	C O S M I R	Nivel de decisión del Riesgo	Clasificación del Riesgo	Valoración Inicial			¿Tiene controles?	CLASE DE CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	PUNTAJE	Valoración Final			Respuesta para Administrar el Riesgo	Descripción de la(s) Acción(es)	
		Selección	Descripción					Grado Impacto	Probabilidad Ocurrencia	ZONA					Grado de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	ZONA			

ELABORÓ:
CARGO:
FECHA:

REVISÓ:
CARGO:
FECHA:

APROBÓ:
CARGO:
FECHA:

## ANEXO G

### Ejemplo práctico: Mapa de Riesgo Institucional

Ramo Administrativo / Sector: Gobierno Central

Institución: Ministerio xyz


CONTEXTO INSTITUCIONAL				I. EVALUACIÓN RIESGOS							II. EVALUACIÓN DE CONTROLES				III. VALORACIÓN DE RIESGOS VS. CONTROLES			V. ESTRATEGIAS Y ACCIONES		INDICADOR
No. de Riesgo	Unidad Administrativa	Alineación a Estrategias, Objetivos, o Metas Institucionales		PROCESO	RIESGO	Nivel de decisión del Riesgo	Clasificación del Riesgo	Valoración Inicial			¿Tiene controles?	CLASE DE CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	PUNTAJE	Valoración Final			Respuesta para Administrar el Riesgo	Descripción de la(s) Acción(es)	
		Selección	Descripción					Probabilidad Ocurrencia	Grado Impacto	ZONA					Grado de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	ZONA			
1	Dirección de Planificación	Estrategia	Cumplir con las actividades y normativas que regulan a la institución	PROCESO A: ELABORACIÓN DEL POA INSTITUCIONAL	Incumplir con el código de planificación y finanzas públicas	Dirección	Estratégico	3	4	Extrema: Reducir, riesgo	Si	Legal	Ley orgánica de planificación finanzas públicas	85	1	2	Riesgo Tolerables	Asumir el riesgo	Capacitar e incentivar a todos los involucrados en el diseño del PAPP	No. De PAPP por áreas recopilados
2	Dirección de Planificación	Estrategia	Cumplir con las actividades y normativas que regulan a la institución	PROCESO A: ELABORACIÓN DEL POA INSTITUCIONAL	Planificación institución inadecuada	Dirección	Estratégico	4	3	Alta: Reducir, comparte y/o transferir el riesgo	Si	Gestión	Política para el diseño del PAPP	70	3	2	Riesgo Moderado	Reducir el riesgo	Capacitar e incentivar a todos los involucrados en el diseño del PAPP	No. De áreas que entregan el PAPP a tiempo

**ANEXO H**

**FORMATO PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGO**

Proceso: \_\_\_\_\_

Riesgo: \_\_\_\_\_

Acción: \_\_\_\_\_

Plan de Tratamiento del Riesgo								
Nº	Actividades	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre	Fecha de Seguimiento	Responsable del seguimiento	Descripción del seguimiento/cumplimiento	Estado de la actividad
1								
2								
3								
4								
5								
Política de tratamiento del Riesgo								
Observaciones								

11

Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_

Cargo y Nombre

## ANEXO I

### EJEMPLO PRÁCTICO: PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGO

Proceso: PROCESO A: ELABORACIÓN DEL POA INSTITUCIONAL  
 Riesgo: Incumplir con el código de planificación y finanzas públicas

Acción: Capacitar e incentivar a todos los involucrados en el diseño del PAPP

Plan de Tratamiento del Riesgo									
Nº	Actividades	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre	Fecha de Seguimiento	Responsable del seguimiento	Descripción del seguimiento/cumplimiento	Estado de la actividad
1	Preparación del contenido del curso	Analista de Planificación 1		Abril-01-aa	Abril-15-aa	Abril-10-aa	Director de Planificación	Revisión de contenidos	
2	Contratación Logística del curso	Asistente de la Dirección de Planificación	1,000.00	Abril-01-aa	Abril-15-aa	Abril-10-aa	Analista de Planificación 1	Revisión de Estado de aulas y equipos	
3	Invitación a los participantes	Asistente de la Dirección de Planificación		Abril-15-aa	Abril-22-aa	Abril-19-aa	Analista de Planificación 1	Confirmación de la asistencia de los invitados	
4	Impresión de los contenidos del curso	Asistente de la Dirección de Planificación		Abril-22-aa	Abril-26-aa	Abril-04-aa	Analista de Planificación 1	Verificar el número de participantes que asistirán al curso para realizar la impresión de contenidos	
5	Ejecución del curso	Analista de Planificación 1	400.00	Mayo-02-aa	Mayo-05-aa	Mayo-03-aa	Director de Planificación	Asistencia los participantes que ocnfirmaron la asistencia	
Observaciones									

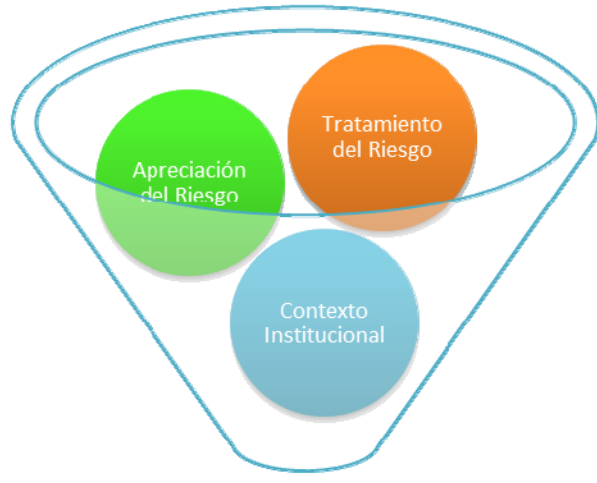
Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_

Cargo y Nombre

ANEXO J

ILUSTRACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO



**MAPA DE RIESGOS**

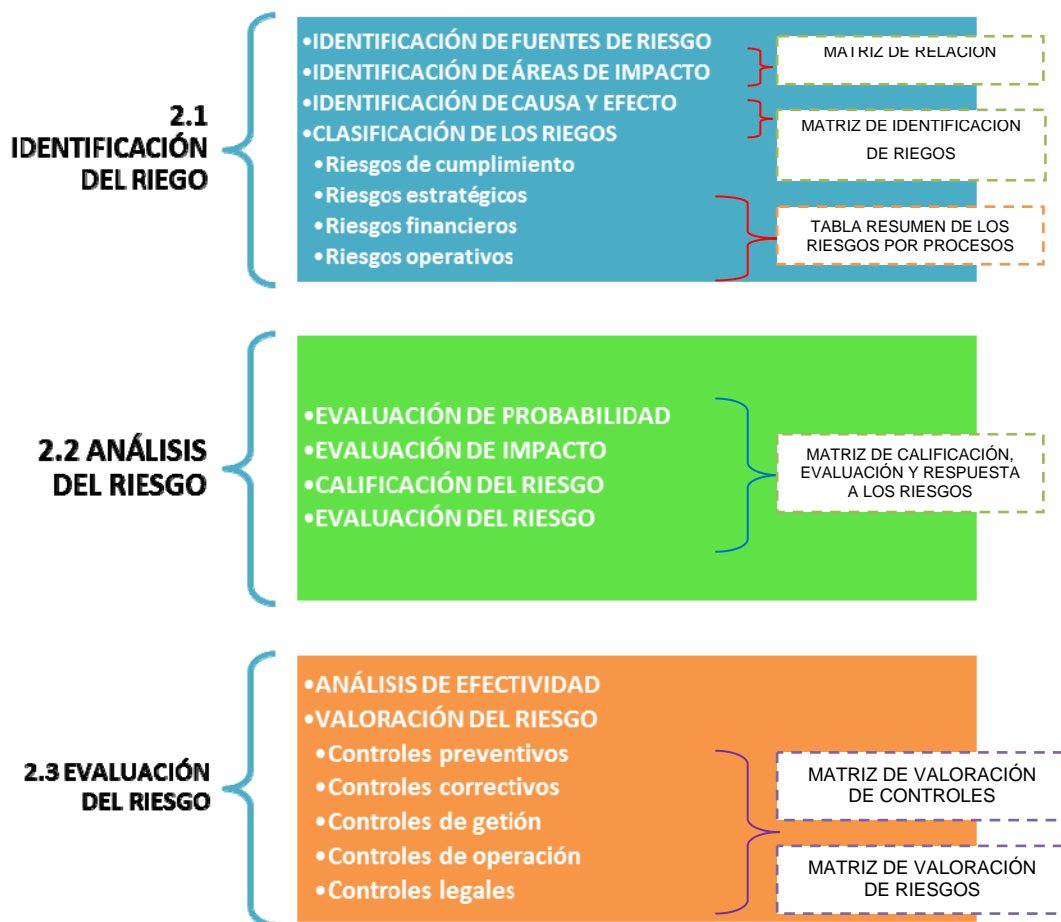


## ANEXO J.a

## ILUSTRACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO



## 2. APRECIACIÓN DEL RIESGO



### 3. MAPAS DE RIESGO

#### 3.1 OPCIONES DE TRATAMIENTO DE RIESGO

- EVITAR EL RIESGO
- REDUCIR EL RIESGO
- COMPARTIR EL RIESGO
- ASUMIR EL RIESGO

#### 3.2 ACCIONES PARA EL MANEJO DEL RIESGO

- DEFINIR LAS ÁREAS RESPONSABLES
- DEFINIR UN CRONOGRAMA
- DEFINIR LOS PARÁMETROS PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

### 4. TRATAMIENTO DEL RIESGO

#### 3.1 CONTENIDO DEL MAPA DE RIESGO

- PROCESO
- RIESGO
- IMPACTO
- PROBABILIDAD
- EVALUACIÓN DEL RIESGO
- CONTROLES EXISTENTES
- VALORACIÓN DEL RIESGO
- OPCIONES DE MANEJO
- ACCIONES
- INDICADORES

Formato Mapa de Riesgo

## 5. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

### 5.1 PASOS DEL SEGUIMIENTO

- ASEGURAR EFICIENCIA DE LOS CONTROLES
- OBTENER INFORMACIÓN ADECCIONAL PARA MEJORARLA APRECIACIÓN DEL RIESGO
- ANALIZAR Y SACAR CONCLUSIONES DE LOS SUCESOS
- DETECTAR CAMBIOS EN EL CONTECTO INTERNO Y EXTERNO
- IDENTIFICAR LOS RIESGOS EMERGENTES

## 6. COMUNICACIÓN Y CONSULTA

### 5.1 PASOS PARA LA COMUNICACIÓN

- DISEÑAR UN PLAN COMUNICACIONAL
- IMPLEMENTAR EL PLAN COMUNICACIONAL
- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN COMUNICACIONAL
- MEJORAR EL PLAN COMUNICACIONAL