

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR

En uso de sus facultades constitucionales y legales, y

CONSIDERANDO

El Artículo 209 de la Constitución Política establece que *"La administración pública, en todos sus órdenes tendrá un Control Interno que se ejercerá en los términos que señale la ley"*

El Artículo 269 de la Carta Política estipula que *"En las entidades públicas, las autoridades están obligadas a diseñar, aplicar, según la naturaleza de funciones, métodos y procedimientos de Control Interno, de conformidad con lo que disponga la Ley"*.

El Artículo 6 de la ley 87 de 1.993 *"Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno de Entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones..."*, dispuso que el establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades, será responsabilidad del Representante legal o máximo directivo.

No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del Control Interno, será responsabilidad de los jefes de cada una de las dependencias de las entidades y organismos.

El Presidente de la República, con sujeción a lo dispuesto en la Ley 87 de 1.993, expidió el Decreto 1599 del 20 de Mayo de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, que fue ajustado mediante Decreto 943 de 2014.

El literal f del Artículo 2 de la Ley 87 de 1.993 establece como uno de los objetivos del Sistema de Control Interno, definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

El Artículo 4 del Decreto 1537 de 2001, define la Administración de Riesgos como parte integral del fortalecimiento de Sistemas de Control Interno en las entidades públicas, para lo cual se establecerán y aplicarán Políticas de Administración del Riesgo.

El Mapa de Riesgos es la herramienta conceptual y metodológica que permite valorar los riesgos al interior de la Entidad.

La Ley 1474 de 2011 en su artículo 73 establece que cada entidad del orden Nacional, Departamental, Municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. La metodología para construir esta estrategia está a cargo del Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción, —hoy Secretaría de Transparencia— .

El Decreto 1081 de 2015, reglamentado mediante Decreto 124 de enero de 2016 señala como metodología para elaborar la estrategia de lucha contra la corrupción la contenida en el documento "Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano Versión 2", basados en la Guía de Riesgos de Corrupción del Departamento Administrativo de la Función

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

Pública.

En virtud de lo anterior, se hace necesario adoptar las políticas de Administración de Riesgos y el Mapa de Riesgos para la Gobernación de Bolívar.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: ADOPCIÓN. Adoptar el Manual para la Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar, a efectos de fortalecer la implementación y desarrollo de las prácticas de la Administración del Riesgo en la Gobernación de Bolívar a través del adecuado tratamiento de los riesgos de gestión, controlando las situaciones que puedan impactar en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL
Bolívar

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1. DEFINICIÓN	6
2. OBJETIVOS	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
3. MARCO NORMATIVO	7
4. ALCANCE	8
5. MARCO CONCEPTUAL	8
6. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN	13
6.1. Contexto Estratégico.....	13
6.2. Identificación de Riesgos	14
6.3. Clasificación de los riesgos	14
6.4. Análisis del Riesgo.....	18
6.4.1. Calificación de Impacto.....	18
6.4.2. Calificación de la Probabilidad	18
6.4.3. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos	19
6.4.4. Evaluación del Riesgo	20
6.4.5. Opciones de Manejo.....	21
6.5. Valoración del Riesgo	21
6.6. Elaboración del Mapa de Riesgos	23
7. ACTORES Y RESPONSABLES	23
7.1. El Representante Legal de la Institución	23
7.2. Revisión por la Dirección.....	23
7.3. Los Líderes de procesos	23
7.4. Funcionarios	23
7.5. Jefe de Control Interno	24
8. POLÍTICAS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	24
8.1. Riesgos a controlar	24
8.2. Acciones a desarrollar.....	24
8.3. Monitoreo	24

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marco Normativo	7
Tabla 2. Factores Internos y Externos del Riesgo	14
Tabla 3. Ejemplo de análisis de contexto estratégico e identificación de riesgos para el Proceso Bienestar de la Gobernación	14
Tabla 4. Ejemplo de Identificación del Riesgo	17
Tabla 5. Calificación del impacto	18
Tabla 6. Calificación de Probabilidad	18
Tabla 7. Matriz de Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos	19
Tabla 8. Calificación de la Efectividad de los controles existentes	22
Tabla 9. Valoración del Riesgo	22

h



BOLÍVAR SÍ AVANZA

Gobierno de Resultados

RESOLUCION _____ DE 2017

388

05 JUN. 2017

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

INTRODUCCIÓN

La Gobernación de Bolívar emite los siguientes criterios de orientación a los procesos de la Entidad para la toma de decisiones con respecto a la administración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de su función constitucional y legal, los objetivos institucionales, la misión, los planes, programas y proyectos de la Entidad, y exhorta a que sean aplicados por todos los actores involucrados.

Este manual contiene la metodología para llevar a cabo la identificación, análisis y valoración del riesgo dentro de cada uno de los procesos, iniciando con la identificación del contexto estratégico, además de establecer los actores y responsables del proceso de administración del riesgo y define las políticas generales de administración del riesgo aplicables para la Gobernación de Bolívar.

Estas políticas están armonizadas con el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014 (Ley 87 de 1993 y el Decreto 943 de 2014), la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTC GP 1000:2009 (Decreto 4485 de 2009) y con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 2482 de 2012 y Decreto 1083 de 2015).

Para la elaboración del presente Manual se tomó como referencia los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, establecidos mediante la *Guía de Administración del Riesgo*, la Norma NTC ISO 31000:2011. Gestión del Riesgo. Principios y Directrices.

El presente documento está organizado por capítulos y consta de objetivos, alcance, definiciones generales y se establece una metodología para la identificación, análisis y valoración de riesgo de cada uno, así como actores y responsables que participan en esta actividad.

Ar.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

1. DEFINICIÓN

Este Manual es una guía para orientar metodológicamente a los procesos en la identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en el desarrollo de sus actividades, y permite definir un lenguaje unificado en toda la Entidad de las prácticas de administración del riesgo establecidas e implementadas en la Gobernación.

Adicionalmente, permite orientar la definición de los planes de acción que deben establecerse cada uno de los procesos con el fin de mitigar y prevenir los riesgos, y así enfocar los esfuerzos a la mejora, estableciendo responsabilidades, políticas y seguimiento a estas acciones.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer la implementación y desarrollo de las prácticas de la Administración del Riesgo en la Gobernación de Bolívar a través del adecuado tratamiento de los riesgos de gestión, controlando las situaciones que puedan impactar en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

Objetivos Específicos

- Generar una visión sistémica acerca de la Administración y Evaluación de Riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado a la Entidad.
- Continuar con el Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
- Proteger los recursos de la Gobernación, resguardándolos contra la materialización de los riesgos de gestión.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre Administración del Riesgo.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores de la Gobernación en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos.
- Fomentar entre los servidores de la Gobernación la actitud preventiva encaminada a identificar, analizar su contexto y administrar los riesgos.

h.,

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

3. MARCO NORMATIVO

Tabla 1. Marco Normativo

NORMA	CONTENIDO
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, artículo 2 literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.
Ley 489 de 1998	Estatuto básico de organización y funcionamiento de la administración pública. Capítulo VI. Sistema Nacional de Control Interno.
Decreto 2145 de 1999	Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el decreto 2593 del 2000 y por el Art. 8° de la ley 1474 de 2011.
Decreto 1537 de 2001	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. Cuarto párrafo. Son objetivos del sistema de control interno (...) definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones... Artículo 3. El rol que deben desempeñar las oficinas de control interno (...) se enmarca en cinco tópicos (...) valoración de riesgos. Artículo 4. Administración de riesgos. Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas (...).
Ley 872 de 2003	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios.
Directiva Permanente N° 023 del 22 de Junio de 2006	Parámetro de Seguimiento y Evaluación a Mapas de Riesgo
Decreto 943 de 2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)
Ley 1712 de 2014.	Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública. Art. 9° Literal g) Deber de publicar en los sistemas de información del Estado o herramientas que los sustituyan el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

h

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

NORMA	CONTENIDO
Circular 01 de 2015	Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial "Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Frente a su Función Preventiva".

4. ALCANCE

El Manual para la Administración del Riesgo, aplica para la identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo, control y comunicación de los riesgos de gestión de los procesos del Sistema de Gestión Control de la Gobernación e incluye las políticas para la administración del riesgo.

5. MARCO CONCEPTUAL¹

5.1 Administración del Riesgo

Conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a la Entidad evaluar aquellos eventos negativos tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales, o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

5.2. Amenaza

Situación que potencialmente cause pérdidas.

5.3 Análisis de beneficio-costos

Es una herramienta de la Administración del Riesgo usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de la administración del riesgo será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.

5.4. Análisis de Riesgo

Determinar el impacto y la probabilidad del riesgo, dependiendo de la información disponible, pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

5.5. Causa

Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

¹ Definiciones tomadas: GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO – DAFP y la Norma Técnica Colombiana NTC 5254

J.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

5.6. Consecuencia

Efectos generados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o un proceso de la Entidad. Pueden ser entre otros, una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento².

5.7. Control

Es toda acción que tiende a modificar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

5.8. Costo

Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas, en que incurre la Institución en la producción, prestación de servicio o manejo de un riesgo.

5.9. Evento

Se entiende como un incidente o suceso, el cual ocurre durante un determinado intervalo de tiempo específico.

5.10. Factores de Riesgo

Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso, que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la Institución.

5.11. Identificación del riesgo

Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores internos o externos generadores del riesgo; puede hacerse a cualquier nivel total por unidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones, desde el nivel estratégico hasta el operativo.

5.12. Impacto

Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de en la entidad.³

5.13. Indicador

Es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

² Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI- 2014. Página 64. Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, 2009. Página 25.

³ Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Pág. 68

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

5.14. Mapa de Riesgos

Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos de manera ordenada y sistemática, definiéndolos e identificando la descripción de cada uno de ellos y las posibles consecuencias.

5.15. Modelo Integrado de Planeación y de Gestión

Instrumento de articulación y reporte de la planeación de cinco políticas de desarrollo administrativo.

5.16. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal. Según los lineamientos contenidos en el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011⁴, el Mapa de Riesgos de Corrupción hace parte del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

5.17. Plan de Manejo del riesgo

Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio-costos resulta positiva y es aprobado por la Alta Dirección.

5.18. Probabilidad

Oportunidad de ocurrencia de un riesgo. Se mide según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente).⁵

5.19. Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar un valor.⁶

5.20. Realimentación

Información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución del plan, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura.

5.21. Riesgo

Posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la Entidad y le impidan el logro de sus objetivos o afectar algunos de los siguientes aspectos⁷:

- El Patrimonio Institucional
- El logro de los objetivos misionales formulados por la Alta Dirección.
- El diseño y desarrollo de estrategias institucionales

⁴Ley 1474 de 2011, Artículo 73.

⁵Ver ICONTEC. NTC31000:2011. Gestión del Riesgo. Términos y Definiciones. Numeral 2.19. Bogotá, 2011. Página 22.

Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. 2011. Página 24. Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI- 2014. Página. 68.

⁶ICONTEC Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009). Términos y Definiciones, numeral 3.43. Bogotá, 2009.

⁷ Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, 2011. Página. 13

- La forma y resultados de la operación institucional

A -

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

- La imagen de la Entidad.

El concepto de riesgo no está expresamente limitado a acontecimientos negativos o eventos inesperados. Incluye también la ausencia o sub aprovechamiento de acontecimientos positivos u oportunidades.

5.22. Riesgo absoluto

El máximo riesgo sin los efectos mitigantes de la administración del riesgo.

5.23. Riesgo de Corrupción

Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

5.24. Riesgo Residual

Es el riesgo que queda cuando las técnicas de la administración del riesgo han sido aplicadas.

5.25. Riesgo Emergente

Es un riesgo que aparece en un momento determinado, como consecuencia de un nuevo peligro identificado o un peligro conocido.

5.26. Seguimiento

Recolección de información regular y sistemática sobre la ejecución del plan, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura.

5.27. Sistemas

Conjunto de elementos coordinados y ordenados, relacionados entre sí, que generan un determinado resultado o salida.

5.28. Técnicas para el tratamiento del riesgo

Evitar o prevenir, reducir, dispersar, compartir o transferir y asumir riesgos.

5.29. Valoración del riesgo

Es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes

A-

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

6. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN

6.1. Contexto Estratégico

El contexto estratégico del proceso, es la base para la identificación de los riesgos y es el elemento de control que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la Entidad, frente a los riesgos que generan eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.

El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros.

Con la realización de esta etapa se pretenden los siguientes resultados:

- ✓ Identificación de los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa y los planes y programas de la Institución. Aquí se identifican circunstancias externas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos Misionales de la Entidad. Estas oportunidades y amenazas pueden ser tanto externas a la Gobernación como a cada proceso. Las situaciones del entorno pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político, ambiental y legal.
- ✓ Identificación de los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el análisis de los componentes talento humano, direccionamiento estratégico y demás estudios que sobre la cultura organizacional y el clima laboral se hayan adelantado en la Entidad. Hacen parte de estos factores internos todas aquellas fortalezas y debilidades que representan situaciones de riesgo para el logro de los objetivos institucionales. Las situaciones internas están relacionadas con la estructura y la cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes, programas y proyectos, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta la Gobernación.
- ✓ Claridad de la misión institucional, sus objetivos y una visión sistémica de la gestión, de tal manera que no se perciba esta herramienta como algo aislado del mismo accionar administrativo.
- ✓ Aporte de información que facilite y enriquezca las demás etapas de la administración del riesgo, como el análisis y valoración del riesgo.

h.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

Tabla 2. Factores Internos y Externos del Riesgo

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.	Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
Medioambientales: emisiones de residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	Personal: capacidad del personal, salud, seguridad.
Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.	Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
Sociales: demografía, responsabilidad social,	

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
terrorismo.	Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento.
Tecnológicos: interrupciones, producción, mantenimiento electrónico, datos externos, tecnología emergente	

6.2. Identificación de Riesgos

A partir del ejercicio de análisis del contexto estratégico se realizan la identificación de los riesgos presentes en los procesos. La identificación de los riesgos es el elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no en control de la Institución, que ponen en riesgo su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del contexto estratégico, en la planeación institucional y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos para la obtención de resultados.

La identificación de los riesgos se realiza determinando los factores internos o factores externos que pueden ocasionar riesgos, que al materializarse afectarían el logro de los objetivos institucionales. Ver Tabla 3, Ejemplo de análisis de contexto estratégico e identificación de riesgos

Tabla 3. Ejemplo de análisis de contexto estratégico e identificación de riesgos para el Proceso de la Gobernación de Bolívar.

ANÁLISIS INTERNO			
Fortalezas	Situación de Riesgo	Debilidades	Situación de Riesgo
n plan de desarrollo y Servicios ofertados dirigidos a la población	Incumplimiento de las actividades del Plan de desarrollo y Servicios ofertados y en las coberturas de atención a la población		

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

ANÁLISIS EXTERNO			
Oportunidades	Situación de Riesgo	Amenazas	Situación de Riesgo
		Ejecución de actividades del plan de desarrollo que no conllevan al desarrollo continuo de la población bolivarenses	Incumplimiento de los atributos de calidad definidos para los programas y servicios de la gobernación.

Una manera para que todos los servidores de la Entidad conozcan y visualicen los riesgos, es a través de la utilización del formato Mapa de Riesgos, el cual va a contener información relacionada con:

- ✓ Nombre del proceso
- ✓ Objetivo del proceso
- ✓ Riesgo (*¿Evento que puede afectar el logro del objetivo, qué puede ocurrir, en qué consiste o cuáles son sus características?*)
- ✓ Agente generador (*Sujeto u objeto con capacidad para generar el riesgo*)
- ✓ Causas (*¿Por qué se puede presentar?*)
- ✓ Efectos/Consecuencias (*¿Cómo se refleja en la Institución?*)
- ✓ Impacto
- ✓ Probabilidad
- ✓ Evaluación del riesgo
- ✓ Controles existentes
- ✓ Valoración del riesgo
- ✓ Opciones de manejo
- ✓ Acciones (*Incluye: responsables, cronograma, indicador de la acción, meta, nivel de cumplimiento, observaciones.*)

Esto permite hacer un inventario de los riesgos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, presentando una descripción de cada uno de éstos, los agentes generadores y finalmente definiendo los posibles efectos.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la Entidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales. Es allí donde, al igual que todos los servidores, la Alta Dirección adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales los factores o eventos que pueden afectar el curso institucional, dadas las particularidades de funcionamiento de la Gobernación de Bolívar como ente público y autónomo.

6.3. Clasificación de los riesgos

La Gobernación de Bolívar, durante el proceso de identificación del riesgo, hará una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación para darles el tratamiento indicado. En este sentido, los riesgos se clasifican en:

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

Riesgos Estratégicos

Comprende los riesgos relacionados con la Alta Dirección:

- ✓ Se asocian con la forma en que se administra la Entidad.
- ✓ Se enfocan en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ La clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la Entidad por parte de la Alta Dirección.

Riesgos Operativos

Comprende los riesgos relacionados con la operación y la parte técnica de la Entidad, incluye riesgos provenientes de:

- ✓ Deficiencias y Ausencia de interoperabilidad en los Sistemas de Información.
- ✓ Falta de respuesta oportuna en la implementación de los cambios normativos.
- ✓ En la definición de los procesos.
- ✓ Inadecuada interpretación de la norma.
- ✓ En la estructura Organizacional.
- ✓ La desarticulación entre dependencias.

Lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgos Financieros

Se relacionan con el manejo de los recursos de la Entidad que incluye:

- ✓ La ejecución presupuestal
- ✓ La elaboración de los estados financieros
- ✓ Los pagos
- ✓ Contratación e inversiones financieras
- ✓ Manejo sobre los bienes de la Institución

De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda la Gobernación.

Riesgos de Cumplimiento

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

A.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

Riesgos de Tecnología

Se asocian con la capacidad disponer de tecnología que satisfaga las necesidades actuales y futuras de la Entidad y soporte el cumplimiento de la misión.

Tabla 4. Ejemplo de Identificación del Riesgo

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			
Objetivo: Diligenciar las preguntas, quejas-reclamos, sugerencias y felicitaciones de manera oportuna, confidencial y objetiva, con el fin de garantizar la mejora en las actividades desarrolladas de acuerdo con la normatividad vigente			
CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	CONSECUENCIAS POTENCIALES
Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos	Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios	No se generan las respuestas dentro de los términos legales	* Sanciones. * Demandas * Tutela
No se realizan las actualizaciones de software y hardware			
* Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. * Información desactualizada.			
* Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. * Información desactualizada.	Generación de respuestas inadecuadas o erróneas a los usuarios	Respuestas sin la competencia técnica o no acorde a lo requerido	Pérdida de imagen y alto nivel de quejas por parte de los usuarios.
Fallas en el seguimiento a los tiempos de respuesta a las PQRDSR que deben dar las áreas involucradas			

Ejemplo de redacción de riesgo

Para la redacción de un riesgo se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- a. Establecer el objetivo del proceso, proyecto, tarea, etc:
- b. Identificar el (los) riesgos, lo que no quiero que pase:

- c. Determinar las causas que provocan el riesgo (Condición, supuesto, restricción o requerimiento que origina ese evento).

- d. Establecer la acción de mitigación que esté enfocada en la Causa del Riesgo.

- e. Determinar en medio de verificación por el cual realizamos la Acción de Mitigación:

h.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

f. Para finalizar se redacta el riesgo de la siguiente manera: **riesgo + causa + impacto**

- **Que no se cumpla el plan de desarrollo de la gobernación por causas la desfinanciación del mismo da mala imagen pérdida de credibilidad del actual gobierno, estancando el desarrollo del departamento.**

6.4. Análisis del Riesgo

Elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos) calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la Entidad para su aceptación y manejo.

Una vez son identificados los riesgos, se procede a analizarlos para lo cual se debe calificar el riesgo, a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

6.4.1. Calificación de Impacto

Tabla 5. Calificación del impacto

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Leve	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la Entidad.
10	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse tendría medianas consecuencias o efectos en Entidad
20	Grave	Si el hecho llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto en la Entidad

Puede ser medida con criterios de:

- **Frecuencia**, si el riesgo se ha materializado.
- **Factibilidad**, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

6.4.2. Calificación de la Probabilidad:

Tabla 6. Calificación de Probabilidad.

VALOR	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Puede ocurrir algunas veces o bajo circunstancias excepcionales (P<=30%)
2	Media	Puede ocurrir (P>30% y <=70%)
3	Alta	Probabilidad de ocurrencia en la mayoría de Circunstancias (P>70%)

h.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

Posteriormente se evalúa el riesgo, lo que permite comparar los resultados de la calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición al riesgo. (Riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables).

EVALUACIÓN = Impacto x Probabilidad

En general, en el análisis del riesgo se determina la gravedad del riesgo, esto se realiza al terminar la identificación, calificación y evaluación del riesgo. Se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuáles riesgos requieren de un tratamiento inmediato.

6.4.3. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

Tabla 7. Matriz de Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

PROBABILIDAD	VALOR	ZONA DE RIESGO		
ALTA	3	15 Zona de riesgo Moderado Evitar el riesgo Reducir el Riesgo	30 Zona de riesgo Importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	60 Zona de riesgo Inaceptable Evitar el riesgo Reducir Compartir o transferir
MEDIA	2	10 Zona de riesgo Tolerable Reducir el riesgo Asumir el riesgo	20 Zona de riesgo Moderado Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 Zona de riesgo Importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
BAJA	1	5 Zona de riesgo Aceptable Asumir el riesgo	10 Zona de riesgo Tolerable Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 Zona de riesgo Moderado Reducir el riesgo Compartir o transferir
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	GRAVE
	VALOR	5	10	20

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

6.4.4. Evaluación del Riesgo

Para realizar la evaluación del riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

- ✓ Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo aceptable (calificación 5), significa que su *probabilidad* es baja y su *impacto* es leve, lo cual permite a Entidad asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel aceptable sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las existentes.
- ✓ Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo inaceptable (calificación 60), su *probabilidad* es alta y su *impacto* grave, por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo 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
- ✓ transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.
- ✓ Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los riesgos a la zona aceptable o tolerable, en lo posible. Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los riesgos de *impacto* leve y *probabilidad* alta se previenen; los riesgos con *impacto* moderado y *probabilidad* leve, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible; también es viable combinar estas medidas con evitar el riesgo cuando éste presente una *probabilidad* alta y media, y el *impacto* sea moderado o grave.
- ✓ Cuando la *probabilidad* del riesgo sea media y su *Impacto* leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo.
- ✓ Cuando el riesgo tenga una *probabilidad* baja e *impacto* grave se debe tratar de reducir el riesgo, compartir o transferir. Siempre que el riesgo sea calificado con *impacto* grave la Institución debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

Con la realización de esta etapa se busca:

- ✓ Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la Institución, para cumplir su propósito.
- ✓ Medir el *impacto*, las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- ✓ Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

h.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

6.4.5. Opciones de Manejo

Las opciones para el manejo de riesgos se presentan a continuación, y pueden considerarse de forma individual, interrelacionada o en conjunto como medidas directas para abordar los riesgos.

- **Evitar el riesgo:** Medida encaminada a eliminar la actividad que genera el riesgo previniendo su materialización.
- **Reducir el riesgo:** Medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **Compartir o Transferir el riesgo:** Medidas que reducen el efecto de un riesgo, a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.
- **Aceptar el riesgo:** Asumir (aceptar) la presencia de un riesgo mínimo o residual después de que el riesgo se ha reducido o transferido. Para ello se debe contar con planes de contingencia.

6.5. Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que éstos se clasifican en:

- ✓ **Preventivos:** aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo y 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.

La información relacionada con los controles será registrada en el formato Controles Existentes, el cual incluye los siguientes campos:

- Riesgo
- Control (*Descripción*)
- Tipo (*Preventivo o Correctivo*)
- Documentado (*Sí o No*)
- ¿Se está aplicando en la actualidad?

↑/.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

- Eficiencia (Según la cantidad de recursos utilizados)
- Eficacia (¿Permite cumplir con el objetivo para el cual fue diseñado?)
- Efectividad (Eficacia + Eficiencia)

La calificación de la eficiencia, eficacia y efectividad para los controles existentes se debe hacer de acuerdo a la efectividad de los controles existentes, la cual está contenida en el formato controles existentes. Ver Tabla 8.

Es importante que tenga en cuenta que la efectividad es la suma de eficacia y la eficiencia, primero identifique el valor obtenido y luego ubíquese en la casilla correspondiente.

$$\text{EFECTIVIDAD} = (\text{EFICACIA} + \text{EFICIENCIA})$$

EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD
ALTA (3): Los recursos utilizados son mínimos	ALTA (3): Ha permitido el total cumplimiento del objetivo para el cual fue diseñado	ALTA (6)
MEDIA (2)	MEDIA (2)	MEDIA (4,5)
BAJA(1): Se utiliza una gran cantidad de recursos	BAJA(1): No ha sido útil para dar cumplimiento al objetivo o tan solo ha contribuido parcialmente	BAJA (2,3)

Una vez han determinado los controles existentes se vuelve a evaluar el riesgo, valorando nuevamente la probabilidad de ocurrencia y su impacto de acuerdo a los criterios establecidos. Ver Tabla 9 Valoración del Riesgo.

Tabla 9. Valoración del Riesgo

CRITERIOS	VALORACION DEL RIESGO
No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existentes no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existentes son efectivos pero no están documentados	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de si 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)

h.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

6.6. Elaboración del Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la Entidad. Así mismo, a través de la construcción del mapa se logra determinar y conocer las acciones de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, dispersar, compartir o aceptar el riesgo, así como los responsables, el cronograma y los indicadores de cumplimiento de las mismas.

Adicionalmente, a partir de los riesgos identificados se hace necesario que cada proceso formule los Indicadores que van a permitir determinar la ocurrencia del riesgo, los cuales deben ser incluidos en el Formato Hoja de Vida de Indicadores de cada proceso, monitoreados periódicamente y reportados en el Informe de Desempeño del Proceso según la frecuencia establecida.

7. ACTORES Y RESPONSABLES

7.1. El Representante Legal de la Institución

Es quien aprueba las políticas generales de administración de riesgos para tratar los riesgos más importantes en cada proceso. Con estas directrices se promueve que en cada proceso y/o dependencia, se desarrollen aquellas políticas, procedimientos, normas o controles que contribuyan a mejorar la gestión de los riesgos. Tiene además la función de evaluar el *cumplimiento y efectividad* de las políticas de riesgos, a través del análisis de los indicadores que ha formulado cada proceso.

7.2. Revisión por la Dirección

En la Revisión por la Dirección, la Alta Dirección revisará la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades con el fin de:

- a) Asegurar que el sistema de gestión pueda lograr sus resultados previstos;
- b) Aumentar los efectos deseables;
- c) Prevenir o reducir efectos no deseados;
- d) Lograr la mejora.

7.3. Los Líderes de procesos

Dirigen la Administración de Riesgos en cada uno de los procesos y son los responsables de la planeación, la definición de las acciones, la implementación de controles y de mecanismos de evaluación de su efectividad. Asimismo, serán los responsables de aprobar los mapas de riesgos identificados en el proceso, así como las actualizaciones que se requieran, producto de las revisiones que se hagan a los mismos.

7.4. Funcionarios

Son responsables de la reducción de los riesgos y de velar por la eficacia de los controles Integrados en los procesos, actividades y tareas a su cargo para lo cual los líderes de proceso generarán los mecanismos de participación pertinentes.

R.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

7.5. Jefe Control Interno

Es responsable de evaluar en forma independiente el componente Administración de Riesgos, como parte integral del Sistema de Control Interno, y el cumplimiento y efectividad de las políticas de riesgos. Adicionalmente, tiene función asesora en la Gestión de Riesgo.

8. POLÍTICAS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Alta Dirección y particularmente la Oficina de Control Interno y Evaluación de Gestión se compromete a:

- Liderar y apoyar la Administración de Riesgos en todos los procesos, programas, proyectos, y/o dependencias; todas las acciones conducentes a ello, estarán acordes con la legislación vigente y la normatividad interna
- Establecer y mantener metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos, que sean de conocimiento y difusión por parte de los líderes de proceso.
- Establecer, dar a conocer y mantener las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos, como pilares fundamentales en la administración de los riesgos.
- Divulgar misión, visión, estrategias, políticas, responsabilidades y procedimientos de manera que todos los funcionarios se sientan involucrados y compartan su responsabilidad en el proceso de Administración de Riesgos.
- Vigilar el cumplimiento y entendimiento de las normas, políticas y procedimientos tendientes a minimizar el riesgo en cada una de las dependencias.
- Fomentar y mantener canales de comunicación que generen conciencia sobre la importancia y relevancia de la efectiva Administración del Riesgo en la Entidad.

8.1. Riesgos a controlar

El control se efectuará a todos los riesgos que queden consignados en los Mapas de Riesgos de Gestión, una vez se hayan realizado todas las etapas de identificación, análisis y valoración de riesgos. Se prestará especial atención a aquellos de alto impacto y probabilidad de ocurrencia, con el fin de mantener actualizado el estado de dichos riesgos y prevenir situaciones que pongan en peligro el logro de la misión, objetivos, planes y proyectos de la Entidad.

8.2. Acciones a desarrollar

Los líderes de proceso serán responsables de aplicar la metodología para el desarrollo de la identificación, análisis y valoración de los riesgos de gestión por cada uno de los procesos, sobre todo, para aquellos procesos más vulnerables. De igual forma cada líder de proceso propondrá y ejecutará las acciones necesarias para mitigar sus riesgos y el equipo auditor de la oficina de Control Interno hará seguimiento al cumplimiento de las acciones formuladas.

8.3. Monitoreo

Todos los responsables de la Administración de Riesgos deben monitorear la efectividad de las

M:

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

medidas de respuesta diseñadas y aplicadas para tratarlos.

Para el diseño de controles en los procesos, debe tenerse en cuenta los siguientes lineamientos:

- Preferir entre dos controles el que, ofreciendo el mismo beneficio que el otro, incurra en un menor costo.
- Preferir entre dos controles el que, teniendo igual costo, preste un mayor beneficio.
- Preferir entre dos controles que tengan igual costo y beneficio, el que sea más fácil de implementar.

Para un mejor conocimiento y apropiación de la responsabilidad de todos los funcionarios en la administración de los riesgos, el Mapa de Riesgos de Gestión será publicado en la página web. Será responsabilidad de la oficina de Control Interno, actualizar el estado de cumplimiento de las acciones allí formuladas; una vez al año.

El resultado de la medición de los Indicadores de Riesgos de gestión será reportado periódicamente, en el Informe de Desempeño de los Procesos.

La Política General de Administración de Riesgos se debe preservar en el tiempo. Sin embargo, se debe realizar una revisión anual o ante cambios estructurales u operacionales, para asegurar que se ajuste a las necesidades de la Entidad, lo que se hará con el apoyo de la Revisión por la Dirección, quien integrará la Administración de Riesgos en el diseño de los procesos.

A.

Por medio del cual se adopta el Manual Para La Administración del Riesgo de la Gobernación de Bolívar

ARTICULO SEGUNDO: SEGUIMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS. El seguimiento del Mapa de Riesgos es responsabilidad de la Oficina de Control Interno, de acuerdo con las políticas de Administración de Riesgos establecidas, monitoreándolo con el fin de actualizarlo permanentemente, con base en objetivos, riesgos y controles existentes

ARTICULO TERCERO: DIVULGACIÓN. La divulgación se realizara a través de la página web institucional, reuniones informativas así como la socialización al interior de cada uno de los procesos, estas políticas de Administración de Riesgos, el Mapa de Riesgos se divulgarán a todos los funcionarios pertenecientes a la Gobernación de Bolívar.

ARTICULO CUARTO: CONTROL DE REVISIÓN. El Mapa de riesgo está sujeto a modificaciones futuras debido al mejoramiento continuo de los procesos del Sistema de Control Interno (SCI), teniendo en cuenta que el presente documento se elaboró en concordancia con la normatividad legal vigente.

ARTICULO QUINTO: VIGENCIA. La presente Resolución rige a partir de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNIQUESE Y CÚMPLASE

Dado en la Gobernación de Bolívar a los _____ **05 JUN. 2017**



JOHANN TONCEL OCHOA
GOBERNADOR (E)