



**GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA SUBDIRECCIÓN DE
INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL DE PERSONAS JURÍDICAS SIN
ÁNIMO DE LUCRO - SUPERPERSONAS JURÍDICAS
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.**

CAMILO ANDRÉS PEÑA CARBONELL

**Trabajo de Grado
Para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad**

**Asesor: Armando Melo Calderón
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2013**

ACEPTACIÓN

Nota de Aceptación

Firma

Firma

DEDICATORIA

“Este es un logro producto del esmero, dedicación y fe que se convierte en el inicio de nuevas etapas en mi vida, que dedico a todos aquellos que han estado allí para presenciarlo, a Dios por colmarme de bendiciones, a mis padres Stella y César por su cariño, compañía y apoyo, a mi esposa Sandra por su amor incondicional y entrega.

A todos mis amigos y compañeros perseguidores de un mismo sueño profesional gracias por el tiempo compartido”

Camilo Andrés Peña Carbonell

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Armando Melo, director de este trabajo de grado y gran maestro de la especialización en Gerencia de la Calidad, por compartir sus conocimientos en diferentes asignaturas y por sus aportes en la construcción de esta herramienta orientada a la efectiva administración del riesgo

A la Alcaldía Mayor de Bogotá, entidad en la que trabajo actualmente y en especial a la Subdirección Distrital de Inspección, Vigilancia Y Control de Personas Jurídicas sin Ánimo de Lucro – Superpersonas Jurídicas y a su Subdirectora Distrital Etelvina Ruíz García por brindarme la oportunidad y los espacios para construir y llevar a cabo este nuevo paso en mi formación profesional

*Por último a todos los docentes que hicieron parte de este proceso académico y que depositaron en cada uno de nosotros la semilla de nuevos conocimientos....
“No es mejor maestro el que sabe más, sino el que mejor enseña” Vanceli*

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	11
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA	17
1.1. DESCRIPCIÓN	17
1.2. FORMULACIÓN	18
1.3. ANTECEDENTES	18
2. JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	23
3.1. OBJETIVO GENERAL	23
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. MARCO TEÓRICO	24
4.1. MARCO CONCEPTUAL	24
4.1.1. Administración del Riesgo	24
4.2. Elementos de Gestión del Riesgo	27
4.2.1. Comunicación y Consulta	27
4.2.2. Contexto Estratégico	28
4.2.3. Identificación de Riesgos	29
4.2.4. Clasificación del Riesgo	32

4.2.5.	Análisis del Riesgo	33
4.2.6.	Evaluación del Riesgo	36
4.2.7.	Valoración del Riesgo	38
4.2.8.	Tratamiento de los Riesgos	40
4.2.9	Políticas de Administración del Riesgo	44
4.2.10.	Mapa de Riesgos	46
4.2.11.	Monitoreo y Revisión	47
4.3.	MARCO LEGAL	49
5.	METODOLOGÍA	50
5.1.	FASES DE ESTUDIO	50
5.2.	TIPO DE ESTUDIO	51
5.3.	POBLACIÓN	51
5.4.	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	52
5.4.1.	Tipo de Información	52
5.4.2.	Manejo de la Información	53
6.	PROPUESTA	54
6.1.	GUÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE SUPERPERSONAS JURÍDICAS Ver (Anexo 1)	54
6.2.	MAPA DE RIESGOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SUPERPERSONAS JURÍDICAS Ver (Anexo A)	54
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
7.1.	CONCLUSIONES	55
7.2.	RECOMENDACIONES	55
	BIBLIOGRAFIA	57

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Visitas Administrativas año 2009	19
Tabla 2. Visitas Administrativas año 2010	19
Tabla 3. Visitas Administrativas año 2011	20
Tabla 4. Definciones para la Clasificación de riesgos	30
Tabla 5. Formato de Clasificación de Riesgo	33
Tabla 6. Probabilidad de ocurrencia de riesgos	34
Tabla 7. Evaluación de Impacto de un Riesgo	35
Tabla 8. Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos	37
Tabla 9. Valoración del Riesgo y Acciones de Control	38
Tabla 10. Criterios y valoración del Riesgo	39
Tabla 11. Controles en la organización	40
Tabla 12. Riesgo y Oportunidad	41
Tabla 13. Estrategias de evitación del Riesgo	43
Tabla 14 Clases de Mapas de Riesgos	47
Tabla 15 Fases de Trabajo	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Consolidado Certificaciones 2009 – 2011	21
Figura 2. Etapas del Cambio	25
Figura 3. Proceso de Gestión del Riesgo – Visión General	26
Figura 4. Desarrollo de Comunicación y Consulta	28
Figura 5. Establecimiento del Contexto	29
Figura 6. Otros procedimientos para identificar Riesgos	32
Figura 7. Nivel de Riesgos	41
Figura 8. Estrategias de Evitación	42
Figura 9. Plan de Contingencia	44
Figura 10. Políticas de Administración del Riesgo	45
Figura 11. Aspectos del Monitoreo y Evaluación	48

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. GUÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE SUPERPERSONAS JURÍDICAS

Anexo A. MAPA DE RIESGOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SUPERPERSONAS JURÍDICAS

GLOSARIO

- **Administración de Riesgos:** Es la evaluación de eventos negativos de origen interno y externo que puedan llegar a afectar o impedir la consecución de los objetivos trazados por la organización, este proceso se puede dividir en dos etapas la primera es el diagnóstico o valoración del riesgo y su análisis, la segunda parte consta de la administración propiamente dicha del riesgo incluyendo el seguimiento.
- **Control:** Proceso: Política, dispositivo, práctica u otra acción existente que actúa para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas
- **ESAL:** Entidades sin ánimo de lucro
- **Evaluación del Control:** Revisión sistemática de los procesos para garantizar que los controles aún son eficaces y adecuados
- **Evento:** Ocurrencia de un conjunto particular de circunstancias
- **Frecuencia:** Medición del número de ocurrencias por unidad de tiempo
- **Mapas de riesgos:** Es una herramienta metodológica utilizada para identificar los riesgos de manera ordenada, cuenta con una descripción de los mismos y las posibles consecuencias en caso de ocurrencia
- **Monitorear:** Verificar, supervisar, observar críticamente o medir regularmente el procesos de una actividad
- **Peligro:** Una fuente de daño potencial
- **Pérdida:** Cualquier consecuencia negativa o efecto adverso, financiero u otro
- **Plan de manejo de riesgos:** Plan de acción propuesto, que se da después de la evaluación beneficio costo y que es aprobado por la Gerencia
- **Política de Administración de Riesgos:** Es un elemento de control, útil para estructurar criterios frente a la toma de decisiones respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos dentro de la organización
- **Posibilidad:** Se utiliza como descripción general de la probabilidad o la frecuencia

- Reducción del Riesgo: Aplicación de controles para reducir las probabilidades de ocurrencia de un evento y/o su ocurrencia.
- Riesgo: Es la oportunidad de que se materialice cualquier situación que pueda afectar los objetivos, este puede ser expresados en términos de probabilidad y consecuencias del mismo.
- SIPEJ: Sistema de información de personas jurídicas

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo de grado, contempla como metodología central la Administración del Riesgo, concepto que es adaptado a la función de Inspección, Vigilancia y Control de las Entidades Sin Ánimo de Lucro, que para efectos de este documento podrán también ser denominadas ESAL, actividad que es desempeñada por la Subdirección Distrital de Superpersonas Jurídicas de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

El propósito de este trabajo es identificar los riesgos que se puedan presentar al interior de esta dependencia que presta sus servicios a la población distrital, después de una adecuada y juiciosa contextualización, identificación, clasificación, análisis, evaluación, valoración, tratamiento y formulación de políticas frente al riesgo se pretende entregar un mapa de riesgos y una guía básica del tratamiento para cada uno de estos anteriormente determinados, todo con el propósito de brindar a esta dependencia del gobierno distrital una herramienta práctica para el manejo de toda aquella situación indeseada que se pueda materializar.

Como insumo fundamental para este análisis se cuenta con un Sistema de Información de Personas Jurídicas SIPEJ, que desde el 2006 se ha convertido en un plataforma que contiene dentro de sus aplicativos todas y cada una de las actividades que realiza esta Subdirección y que a su vez funciona como una herramienta de rendición de cuentas del adecuado despliegue de actividades que se realizan en un tiempo determinado. De allí se obtendrán datos importantes que medirán el desempeño de esta Subdirección y que permitirá identificar las situaciones que pueden estar afectando el correcto desarrollo de cada una de las actividades, si bien en la guía que se pretende crear para estos procesos pretende ser útil para cada uno de los servidores, es importante tener en cuenta que la misma deberá ser revisada y ajustada periódicamente por los responsables que se determinen para tal fin y por los dueños de cada proceso, lo anterior teniendo en cuenta que el contexto en el cual se desenvuelven las entidades sin ánimo de lucro es dinámico y que factores externos como el cambio de alguna normatividad o directiva distrital pueden modificar el panorama previamente identificado.

Finalmente y como espacio de crecimiento profesional en este estudio para optar al Título de Especialista en Gerencia de la Calidad se entrega este documento acompañado de una Guía de la Administración del Riesgo y un Mapa de Riesgo aplicado en la Subdirección de Superpersonas Jurídicas, con el fin de dar un valor agregado a esta dependencia de cara a la labor que cumple con la ciudadanía pretendiendo que sea transparente, incluyente y articulada con los programas del Plan de Desarrollo que se esté ejecutando por parte del Gobierno de la Capital.

INTRODUCCIÓN

La Subdirección Distrital de Inspección, Vigilancia y Control de Personas Jurídicas sin ánimo de lucro - SUPERPERSONAS JURÍDICAS de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., está constituida como oficina desde el año 1987, la cual fue posteriormente modificada mediante el decreto 331 de 2003 “Por el cual se adopta la estructura interna de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y se dictan otras disposiciones” para convertirse Subdirección, dicha dependencia tiene a su cargo ejercer la inspección, vigilancia y control de aquellas entidades sin ánimo de lucro cuyo domicilio sea la ciudad capital.

Actualmente se inspeccionan y vigilan alrededor de 26.677 entidades (según Sistema de información de Personas Jurídicas SIPEJ 2011), el realizar una labor tan importante para el distrito capital y teniendo en cuenta que las entidades sin ánimo de lucro ocupan un importante lugar dentro del marco social y económico supliendo las necesidades que el gobierno mismo no alcanza a cubrir, representa un compromiso muy importante para el distrito, a fin de garantizar la transparencia de dicha función asignada.

La experiencia vivida por parte de esta Subdirección en estos 24 años, ha permitido identificar claros riesgos que resultan representativos para una efectiva inspección, vigilancia y control, dentro de los mismos el control financiero que se dé a estas entidades resulta significativo si se tiene en cuenta que algunas de estas entidades logran ostentar un patrimonio equivalente a 6000 millones de pesos aproximadamente, adicional a ello se ha hecho necesario realizar visitas administrativas a las entidades de forma aleatoria para conocer su funcionamiento, por el grupo tan voluminoso de entidades existentes se ha hecho difícil cubrir el 100% de las mismas con el recurso humano existente, lo cual representa un riesgo por el desconocimiento que se pueda tener de la forma en la cual las entidades sin ánimo de lucro están desarrollando su objeto social.

De igual manera desde el 5 de noviembre de 2011, de conformidad con la Circular 004 del 5 de noviembre de 2010 las entidades distritales que han celebrado contratos con entidades sin ánimo de lucro deben reportar una relación de los mismos, tratándose de recursos públicos el control debe ser aún más riguroso por parte de la Subdirección, para efectos de celebrar futuros contratos los mismos entes distritales exigen una certificación de las entidades sin ánimo de lucro, la cual es expedida por la Subdirección de Superpersonas Jurídicas, dicha actividad requiere un profundo análisis jurídico y financiero ya que un dictamen incorrecto podría llevar a incurrir en una falsedad y a su vez afectar recursos públicos asignados a los respectivos entes distritales; desde esta óptica este es otro riesgo que se puede llegar a materializar.

Por último y teniendo en cuenta todos los aspectos anteriormente relacionados, la Subdirección de Superpersonas Jurídicas cuenta con un sistema de información SIPEJ el cual consolida toda la información jurídica y financiera de las entidades sin ánimo de lucro, así como las diferentes gestiones que realiza la subdirección en su función de inspección y vigilancia, este sistema resulta una herramienta indispensable a la hora de analizar datos, seguir gestiones realizadas, asignar nuevas tareas y demás, por tanto su desactualización podría afectar el rumbo de muchas de las tareas realizadas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se considera necesario dar un adecuado manejo y administración de los riesgos reales y potenciales que se puedan llegar a materializar, el adoptar una metodología para compartir con partes interesadas, minimizar o aceptar el riesgo, dará la posibilidad a la Subdirección de Superpersonas Jurídicas de garantizar una administración veraz y transparente de los recursos asignados y la efectividad de la función de inspección, vigilancia y control.

Realizar una adecuada administración de estos riesgos van dirigidos al fortalecimiento y desarrollo de políticas de administración del riesgo que garanticen a su vez el cumplimiento de objetivos institucionales, como también proteger los recursos del estado que están involucrados en la contratación que realizan los entes distritales con determinadas entidades sin ánimo de lucro, adicional a ello el introducir dentro de los procesos y procedimientos las acciones de mitigación resultado de la administración del riesgo.

Como soporte teórico en este trabajo el uso de herramientas alusivas al riesgo serán fundamentales a la hora de dar forma a la identificación, valoración, priorización y mitigación de los mismo que sean considerados pertinentes en la subdirección de Superpersonas Jurídicas, para tal efecto se hará uso de la 7 Guía de la Administración de Riesgo del departamento de la función pública DAFP, adicional a ello las directrices dadas por la Norma Técnica Colombiana NTC 5254 de la gestión del riesgo resultan importantes para el planteamiento y desarrollo de esta investigación.

El desarrollo de este trabajo estará enmarcado por una investigación de tipo descriptivo basado en la adopción de una teoría de la administración del riesgo y su aplicación a la función de inspección, vigilancia y control ejercida por la Subdirección de Superpersonas Jurídicas.

Como solución a los riesgos plasmados anteriormente, se propone el diseño de una guía de la administración del riesgo que permita generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de los riesgos bajo un ambiente de control adecuado, que sea herramienta para proteger los recursos que le son asignados a esta subdirección para la plena y cabal ejecución de sus funciones y además se busca con esta guía involucrar y comprometer a todos los servidores de la dependencia en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.

Por último es importante recalcar que los riesgos que se encuentren identificados, deben estar claramente valorados y priorizados por parte de la Subdirección de Superpersonas Jurídicas y las personas que estén a su cargo, para tal efecto será clave un adecuado monitoreo y revisión de los mismos a fin de que el mapa de riesgos esté actualizado y las políticas de la administración del riesgo sean acordes al contexto en el cual se esté desarrollando la organización.

1. PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN:

La Alcaldía Mayor de Bogotá, dentro de muchas de sus funciones legales y constitucionales, tiene por obligación ejercer la inspección, vigilancia y control de las Entidades sin ánimo de lucro que se encuentren domiciliadas en la ciudad de Bogotá, para ello cuenta con una Subdirección, cuya competencia hace referencia a ese control que se debe ejercer sobre este tipo de entidades; La Subdirección Distrital de Inspección, Vigilancia y Control de personas jurídicas sin ánimo de Lucro SUPERPERSONAS JURÍDICAS, ha venido desarrollando dicha función desde el año 1987, labor que ha sido transformada por múltiples factores tecnológicos, humanos y del entorno; en la actualidad se ejerce inspección, vigilancia y control sobre 26.677 ¹ entidades del distrito capital.

Teniendo en cuenta que las ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro) ocupan un puesto muy importante dentro de los renglones de la economía colombiana, se hace necesario ejercer un efectivo control de estas organizaciones, cuyo patrimonio puede ascender en ocasiones hasta los 6.000 millones de pesos, producto de donaciones, legado y demás formas de recibir dinero.

Para tal efecto esta Subdirección cuenta con varias herramientas como las visitas administrativas a las entidades sin ánimo de lucro, además cuenta con un Sistema de Información en el cual se consolida toda la información jurídica y financiera, realiza talleres de orientación a las entidades y ciudadanos en las 20 localidades de Bogotá, todo con el fin de ejercer un efectivo control pero a la vez brindar una guía y una asesoría a las entidades que lo necesiten.

Si bien la gestión realizada desde 1987 hasta la fecha ha dejado resultados muy satisfactorios, se cree que el poder diseñar políticas para la Administración del riesgo y a su vez representarlas en un mapa de riesgos, brindará una mayor claridad a la organización, en cuanto a sus labores realizadas y permitirá identificar aspectos relevantes que seguramente hasta el momento son desconocidos para esta Subdirección, adicional a ello si se quiere integrar a futuro este proceso con otros entes de control, el proporcionar un desarrollo sólido, confiable y permanente en el tiempo facilitará la difusión y adaptabilidad de la inspección, vigilancia y control de las entidades sin ánimo de lucro en la ciudad de Bogotá D.C.

¹ Sistema de Información de Personas Jurídicas SIPEJ (2011)
Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/reports/esalxenti_supervision.jsp

Gestionar este tipo de procesos a nivel distrital conlleva a una serie de riesgos que se pueden llegar a materializar dentro de la entidad, teniendo en cuenta que el volumen de información que se maneja es alto y que en algunos casos la reserva y cuidado de dichos datos es de suma importancia dentro de la fase investigativa, se hace necesario tener políticas para administrar estos riesgos que le ayuden a la organización a mitigar todo este tipo de situaciones que se pueden llegar a presentar en la labor cotidiana, adicional al manejo de información, otro aspecto a considerar debe ser el correcto funcionamiento del SIPEJ (Sistema de Información de Personas Jurídicas), la veracidad de la información que suministra y la oportunidad de su funcionamiento como herramienta de gestión, consulta y apoyo para la Subdirección de Superpersonas Jurídicas.

1.2 FORMULACIÓN:

En vista de que la Subdirección de Superpersonas Jurídicas ha tenido un crecimiento bastante representativo en los últimos años y que las entidades sin ánimo de lucro cada día conforman un grupo más amplio dentro de la sociedad, se ha querido realizar mejoras y tomar decisiones estratégicas que permitan una gestión más efectiva. Teniendo de cuenta la ley 87 de 1993, la cual establece las normas para el control interno en las entidades mediante la protección de los recursos de la organización y la administración ante posibles riesgos que la afecten, se ha planteado el siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la función de Inspección, Vigilancia y Control de entidades sin ánimo de lucro en la Subdirección de Superpersonas Jurídicas, en la ciudad de Bogotá D.C.?

1.3 ANTECEDENTES

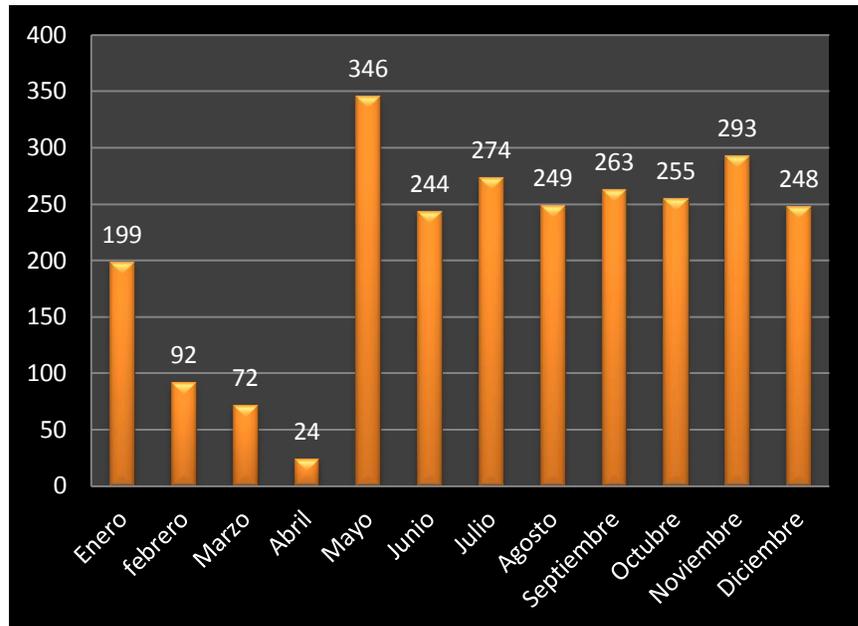
En función de la Inspección, vigilancia y Control de las entidades sin ánimo de lucro por parte de la Subdirección de Superpersonas Jurídicas se han desarrollado varias actividades como la realización de visitas administrativas, el análisis financiero a los documentos aportados por las entidades, la expedición de certificados de inspección y vigilancia con destino a los entes de control, organismos del distrito y a las mismas ESAL, igualmente se han realizado varios tipo de gestión dentro del sistema de información, con el fin de tener una información veraz y actualizada, a continuación se detallará cada una de estas.

Las visitas administrativas son un proceso mediante el cual se comprueba la viabilidad y congruencia del objeto social de la entidad y su desarrollo, además es una actividad in situ, donde con la ayuda de un formato preestablecido de visita y la colaboración del representante legal, se determinan los criterios y se encuentran evidencias del debido cumplimiento de las obligaciones legales y financieras dispuestas por la ley, en los últimos tres años se han venido realizando visitas en las 20 localidades del distrito capital, con resultados satisfactorios para la administración (ver tablas 1. 2 y 3), no obstante el continuo crecimiento de estas entidades y la realización de otras actividades inherentes a la labor de esta

subdirección, ha desencadenado una disminución notable en el ejercicio de estas visitas, lo cual representa un riesgo para la administración, por el desconocimiento del funcionamiento de algunas entidades sin ánimo de lucro.

Tabla 1. Visitas Administrativas año 2009

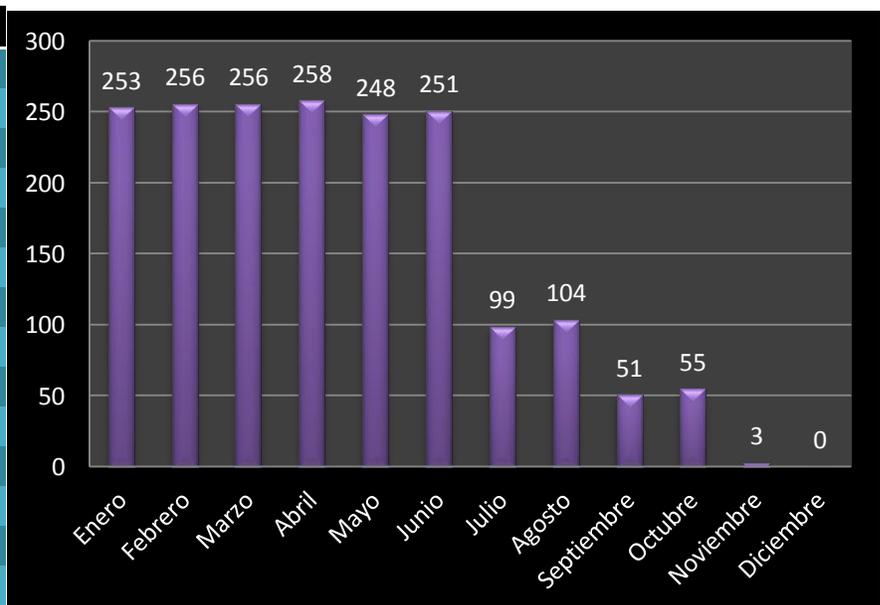
AÑO	2009
Periodo	Cantidad
Enero	199
febrero	92
Marzo	72
Abril	24
Mayo	346
Junio	244
Julio	274
Agosto	249
Septiembre	263
Octubre	255
Noviembre	293
Diciembre	248
Total	2559



Fuente: Sistema de Información SIPEJ

Tabla 2. Visitas Administrativas 2010

AÑO	2010
Periodo	Cantidad
Enero	253
Febrero	256
Marzo	256
Abril	258
Mayo	248
Junio	251
Julio	99
Agosto	104
Septiembre	51
Octubre	55
Noviembre	3
Diciembre	0
Total	1834



Fuente: Sistema de Información SIPEJ

Tabla 3. Visitas Administrativas 2011

AÑO 2011	
Periodo	Cantidad
Enero	5
Febrero	7
Marzo	4
Abril	4
Mayo	5
Junio	2
Julio	6
Agosto	0
Total	33



Fuente: Sistema de Información SIPEJ

Por otra parte como una actividad de la inspección a las entidades sin ánimo de lucro, se encuentra el análisis financiero a los estados básicos aportados por las mismas, frente al voluminoso ingreso de documentación se han intentado adoptar políticas que permitan realizar un análisis aleatorio a entidades según su patrimonio, su naturaleza o su tiempo de constitución, pese al esfuerzo realizado por el personal de la Subdirección este análisis no se ha podido realizar en su totalidad, lo cual se materializa como un riesgo teniendo en cuenta el monto de dinero que manejan algunas de estas organizaciones, será necesario para tal efecto diseñar políticas que permitan minimizar este riesgo.

Otra de las actividades realizadas en Superpersonas Jurídicas son las certificaciones de inspección y vigilancia, históricas y aquellas que van con destino a Cámara de Comercio (Ver Figura 1), por tratarse de un documento importante el cual es exigido por distintos entes distritales Y por los ciudadanos, es preciso tener el debido cuidado en el análisis y emisión del mismos, puesto que allí se declara el cumplimiento o no de las disposiciones legales y financieras dispuestas por la ley de parte de la entidad y a su vez es un aval para la realización de diferentes contratos cuyo dinero procede de recursos públicos asignados a cada una de las alcaldías locales, el identificar y minimizar los riesgos en este proceso, dará tranquilidad y garantizará la transparencia de la información suministrada a todas las partes interesadas.

Figura 1. Consolidado certificaciones 2009 – 2011



Fuente: Sistema de Información SIPEJ

Teniendo en cuenta los trámites que comprenden la inspección, vigilancia y control de las entidades sin ánimo de lucro, resulta fundamental que el sistema de información de personas jurídicas SIPEJ, se encuentre actualizado y que la información que el mismo proporciona sea precisa y transparente, este software maneja alrededor de 100 trámites diferentes, los cuales son desarrollados por todos y cada uno de los funcionarios de la subdirección, manejando roles y permisos distintos dentro de la misma plataforma, se desarrollan actividades de orden jurídico y financiero, los datos ingresados y las observaciones que reposan allí son la fuente de muchas de las actuaciones que desarrollan en el día a día de la dependencia, es por ello que la información no puede estar desactualizada o ser imprecisa, esto podría desencadenar por parte de la Administración Distrital una serie de actividades fuera de los términos legales y financieros dispuestos por la ley afectando así al ciudadano, por tanto será importante generar estrategias que permitan controlar el riesgo de una desactualización de la información o la emisión de datos errados.

2. JUSTIFICACIÓN

Una administración de riesgos adecuada, permite tener una visión de los factores que pueden resultar determinantes en el funcionamiento de una organización específicamente en sus procesos y procedimientos, el identificar cuáles son las principales fuentes que lo materializan permite saber cuáles son los aspectos a controlar, si eso se logra se podrán alcanzar los objetivos de manera más eficaz, con un ahorro en recursos, con una mayor dinámica en el trabajo y con la posibilidad de poder evitar que estos hechos indeseados se materialicen y causen pérdidas de todo tipo, tanto financieras como materiales y en ocasiones porque no decirlo humanas.

Muchas veces el no identificar los riesgos puede llevar a la no consecución de los objetivos trazados, a un mal servicio y en el caso del sector público a un incumplimiento con la sociedad, es claro que lo misional de esta Subdirección es la inspección, vigilancia y control a las entidades sin ánimo de lucro, el tener unas políticas y estrategias frente al riesgo le permitirá ejercer su competencia de manera más eficaz y segura, protegiendo y salvaguardando a la ciudadanía y respetando el derecho constitucional de la asociación entre personas naturales, dentro del funcionamiento de esta dependencia se encuentran varios riesgos que pueden llegar a entorpecer la consecución de sus objetivos y el desarrollo de sus planes y programas trazados dentro de un plan de desarrollo establecido por el Alcalde Mayor de Bogotá.

Al desarrollar este proyecto, se le brinda al estudiante la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización en Gerencia de la Calidad, identificando el desarrollo del contenido temático en la organización o proceso seleccionado y en lo particular el campo de aplicación es el proceso de inspección, Vigilancia y control de entidades sin ánimo de lucro desarrollado en la Subdirección de Superpersonas Jurídicas.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar políticas para la administración del riesgo y el mapa de riesgos, mediante el uso de la Guía de Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública, en búsqueda de la identificación, control y mitigación de los riesgos que pueden afectar a la Subdirección de Superpersonas Jurídicas en términos jurídicos, financieros y contractuales dentro de la función de inspección, vigilancia y control de la Entidades sin Ánimo de Lucro.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Identificar los riesgos existentes en la Subdirección de Superpersonas Jurídicas, evaluando los eventos negativos internos y externos de la dependencia que puedan llegar a impedir el logro de los objetivos trazados y el buen cumplimiento de su función de inspección, vigilancia y control, de igual manera determinar eventos potenciales que no esté bajo el control de la entidad estableciendo las fuentes que los generan, sus causas y efecto de su ocurrencia
- b. Analizar y valorar los riesgos que se han identificado, determinando la probabilidad de ocurrencia de cada evento ya sea positivo o negativo, con el fin de conocer la capacidad que tiene la Subdirección para aceptar y manejar los riesgos presentados.
- c. Diseñar políticas para la administración del riesgo
- d. Elaborar el mapa de riesgos, como mecanismo de identificación de aquellos eventos no deseados por la organización, permitiendo conocer a su vez las políticas inmediatas de respuesta tendientes a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo.

4. MARCO TEORICO

4.1 MARCO CONCEPTUAL

4.1.1 Administración del riesgo

Para todas las organizaciones es de vital importancia ejercer un control sobre el riesgo, el estado Colombiano mediante el “Decreto 1537 de 2001, estableció que todas las entidades públicas deben contar con una política de Administración de Riesgos”², tendiente a dar un adecuado manejo a los riesgos con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y a su vez generar mecanismos que permitan a la organización estar preparada ante cualquier hecho inesperado o riesgo que pudiese llegar a materializarse

En algunos modelos la administración del riesgo en vista como un elemento dentro de la estrategia de la organización, es el caso del Modelo Estándar de Control Interno MECI, creado por el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, contempla la gestión del riesgo dentro del Subsistema de Control estratégico, lo cual explica que este tipo de políticas deben nacer desde la alta dirección.

El MECI define la administración del riesgo de la siguiente forma:

“Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades, para un mejor cumplimiento de su función”³

El riesgo dentro de la estructura organizacional, se sirve de la planeación estratégica, lo cual le permite estar acorde con la visión, misión y objetivos, su aplicación se da en los procesos y procedimientos existentes y adicional a ello está presente en las actividades de control. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un suceso inesperado que contempla todos los escenarios en lo que se desenvuelve la entidad, en el desarrollo de sus proyectos, en sus actividades de control y evaluación, y aún más significativo está presente en lo misional de cada organización.

La administración o gestión del riesgo debe ser contemplada como un proceso de mejora continua y a su vez debe contribuir al desarrollo de mejoras prácticas, se entiende como un término aplicado a un método lógico y sistemático que

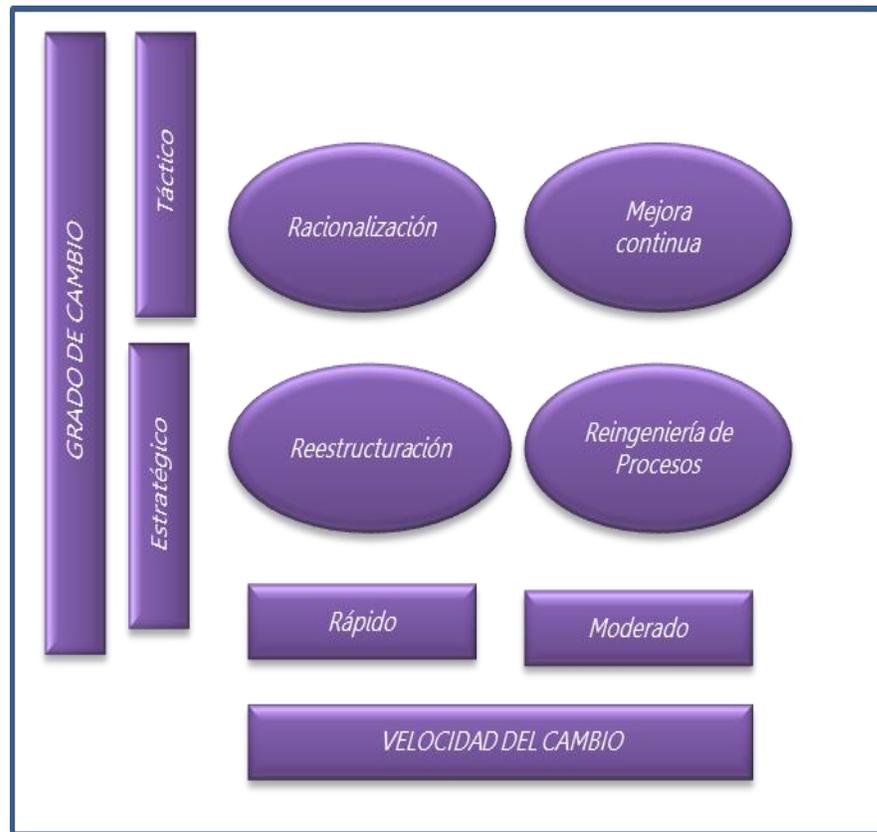
²Guía de la Administración del Riesgo 4ª Cuarta Edición Noviembre de 2009 Recuperado el Junio 3 de 2011 de <http://www.dafp.gov.co/dmdocuments/GUIAADMINISTRACIONRIESGO.pdf>

³ Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, Componente Administración del Riesgo Pág. 9

comprende varios elementos que permiten adoptar medidas y procesos adecuados para el tratamiento de los riesgos identificando oportunidades y mitigando pérdidas.

El generar cambios culturales dentro de la organización y de acuerdo con sus necesidades específicas y oportunidades de mejora identificadas; producto de la administración de los riesgos, es necesario adoptar estrategias para motivar el cambio a nivel del recurso humano, para tal efecto se deben tener en cuenta factores como el alcance de dicho cambio y la velocidad requerida del mismo.

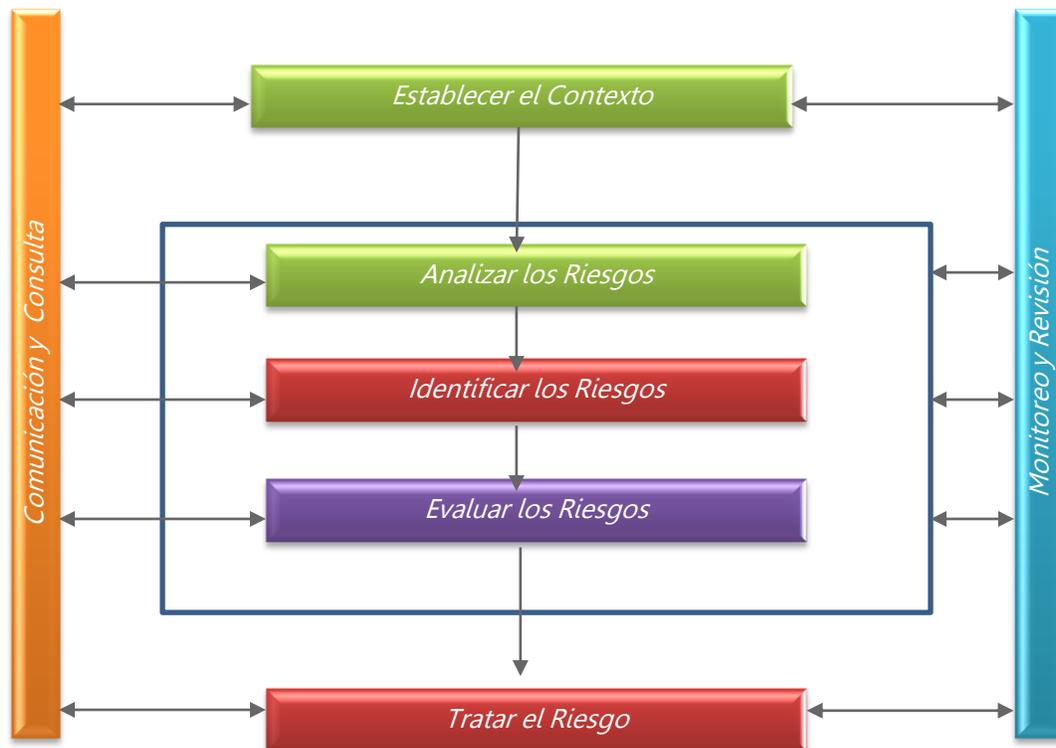
Figura 2. Etapas del Cambio



Fuente: El Autor.

La gestión del riesgo como parte constitutiva de la organización, comprende elementos que soportan la gestión del riesgo como lo muestra la figura 2, a continuación se da una breve definición de cada uno de ellos.

Figura 3. Proceso de gestión del riesgo – Visión General NTC 5254



Fuente de Información: Norma Técnica Colombiana NTC 5254

<p>Comunicación y Consulta: Involucra a todas las partes interesadas en cada etapa de la gestión del riesgo, los canales de comunicación y consultivos debe contemplar personas internas y externas dentro del proceso.</p>	<p>Establecer Contexto: Reúne todos los aspectos internos y externos sobre los cuales tendrá el lugar el proceso de gestión del riesgo mencionando objetivos, ambiente de la organización, cultura, estructura entre otros</p>	<p>Identificar los Riesgo: Consiste en dar claridad a la organización del momento, el lugar las causas y las posibles formas en las cuales el riesgo puede llegar a materializarse, adicional a ello incluye algunas herramientas para realizar la adecuada identificación</p>
<p>Analizar los Riesgos: Evaluar y ajustar los controles existentes en la organización frente a los riesgos, resulta ser la clave de este elemento, contempla las consecuencias potenciales de la materialización del riesgo y la forma como estas podrían llegar a ocurrir</p>	<p>Evaluar los riesgos : Es la comparación de los niveles estimados para los riesgos y los niveles preestablecidos a fin de priorizar las decisiones y el tratamiento respectivo para cada riesgo.</p>	<p>Tratar el Riesgo: Enfocado a la disminución de costos y la maximización de beneficios, este elemento motiva el desarrollo de estrategias eficaces frente a todo tipo de situación indeseable por parte de la organización</p>
<p>Monitoreo y Revisión: El completo desarrollo del proceso de gestionar el riesgo y las medidas que de allí se derivan necesitan de un constante control para comprobar la eficacia de las mismas.</p>		

Fuente de Información: Norma Técnica Colombiana NTC 5254

4.2. ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL RIESGO

4.2.1 COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Establecer canales de comunicación claros y confiables garantiza que las decisiones tomadas y las políticas establecidas frente a la gestión del riesgo sean llevadas a cabo tal cual como se ha planeado, por tanto este primer elemento contempla el establecer un diálogo claro entre las partes interesadas, enfatizando en la consulta como mecanismo efectivo de comunicación, muy lejano a un simple flujo de información en el cual no se agregue valor por cada uno de los actores involucrados, contemplando temáticas propias de la gestión del riesgo y la metodología de llevar a cabo el proceso como tal, adicional a ello es preciso determinar los parámetros sobre los cuales se van a tomar las decisiones y acciones puntuales frente a la materialización de riesgos ya identificados por la organización.

El proceso de comunicación del riesgo debe ser entendido como el intercambio de información y de opiniones, que comprende múltiples mensajes acerca la naturaleza de los riesgos identificados y la forma de gestionarlos; así mismo la consulta comprende la retroalimentación de los temas tratados antes de la toma de decisiones y rumbo a tomar en particular.

La Comunicación y Consulta son importantes para la gestión del riesgo porque:

- ✓ Hace la gestión explícita y relevante
- ✓ Agrega valor a la Organización
- ✓ Permite la integración de Perspectivas
- ✓ Desarrolla confianza
- ✓ Mejora la determinación del riesgo
- ✓ Garantiza un tratamiento efectivo de riesgos.

Los registros de este elemento dependerán de factores tales como la escala del riesgo y la sensibilidad de la actividad (NTC 5254), a continuación se describe los elementos constitutivos del proceso de comunicación y consulta.

FIGURA 4. Desarrollo de Comunicación y Consulta



Fuente: El Autor

Estos son los componentes a tener en cuenta para un efectivo desarrollo de las comunicaciones y tomas de decisiones dentro de la organización.

4.2.2 CONTEXTO ESTRATÉGICO

Identificar previamente los parámetros básicos sobre los cuales se van a gestionar los riesgos por parte de la Organización, resulta importante dentro del contexto estratégico a fijar, estableciendo el alcance para el proceso de la gestión del riesgo y teniendo en cuenta aspectos como el contexto interno y externo incluyendo también la interacción de los mismos.

Este contexto es la base para identificar los riesgos existentes en diferentes procesos y actividades, dicho estudio debe partir del análisis de situaciones que se puedan materializar en el entorno de la Organización, contemplando temas sociales, culturales, económicos, políticos y de tipo tecnológico, en la práctica se aconseja el uso de distintas herramientas de análisis como las entrevistas, reuniones con la alta dirección y demás partes interesadas, evaluaciones, lluvia de ideas y en general todo aquel mecanismo que de claridad a la información que se desea consolidar.

El producto final de dicho análisis debe conducir que la organización identifique los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base a la información externa, planes y programas de cada entidad, así mismo debe

contribuir a la identificación de factores internos, en términos del ambiente de control, tipo de Dirección, ambiente y clima laboral.

Finalmente el contexto estratégico debe comprender aspectos tan importantes de la organización como sus objetivos y misión de la entidad, esto con el fin de centrar desde el inicio el proceso de Administración de Riesgos estableciendo metas y objetivos para llevarlo a cabo convirtiéndose en un lineamiento estratégico para la toma de decisiones de una entidad.

Figura 5. Establecimiento del Contexto



Fuente: El Autor.

4.2.3 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Este aspecto deber ser contemplado como un elemento de control que permite conocer los posibles eventos potenciales que pueden llegar a materializarse, estén o no bajo en control de la organización y que ponen en riesgo la consecución de su misión, objetivos y metas, clarificando los agentes generadores del mismo sus causas y sus efectos en caso de llegar a ocurrir. Debe ser desarrollado como una actividad permanente e interactiva que conlleve al establecimiento e implementación de políticas que conduzcan a un adecuado control del riesgo.

Es una actividad que se debe construir entre todos los miembros de la organización en la cual se conozcan y visualicen los riesgos con el uso de diferentes procedimientos para la identificación de los mismos los cuales deben ser priorizados y clasificados para así mismo adoptar las medidas pertinentes para

cada situación, teniendo en cuenta causas y factores internos y externos, para entender el manejo del riesgo es necesario conocer con más detalle los siguientes conceptos:

Tabla 4. Definiciones para la Clasificación de Riesgos

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Proceso	Nombre del proceso
Objetivo del Procesos	Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
Riesgo	Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos
Causas (factores internos y externos)	Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, comités, instalaciones y entorno.
Descripción	Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado
Efectos (Consecuencias)	Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

Fuente: 7 Guía de Administración del Riesgo.

Los riesgos pueden ser contemplados de diferentes formas, pueden ser percibidos evidentemente como una amenaza en la cual se desarrollan diferentes controles para su minimización y se entiende como una posición defensiva de la organización; pero a su vez este puede ser visto como una oportunidad, usando técnicas que maximicen los resultados, teniendo en cuenta los posibles costos al momento de que estos se materialicen y puede ser contemplado como una posición , por parte de la organización pueden tener la percepción de los riesgos como una incertidumbre, la cual está dirigida a minimizar las desviación de los resultados que se desean obtener frente a los que la organización realmente está alcanzando

Algunas fuentes que pueden dar origen a la materialización de los riesgos provienen de todos aquellos ámbitos en los cuales la organización está

interactuando, comprende aspectos internos y externos que pueden generar amenazas, pérdidas o impedimentos para la consecución de objetivos, para ello es necesario preguntarse qué debilidades o amenazas existen, a continuación se citan algunos ejemplos que pueden llegar a ser objeto de análisis:

- La competencia
- Los Clientes (Internos y Externos)
- Nuevos Desarrollos Tecnológicos
- Normatividad (Leyes y Regulaciones)
- Proveedores
- Percepción del Cliente, entre otros.

Si bien las variables antes contempladas pueden dar un matiz de la realidad de la organización frente a posibles sucesos imprevistos que puedan llegar a materializarse en cualquiera de estos campos, el trabajo en equipo y el uso de técnicas pueden dar paso a nuevos procedimientos y formas de trabajo, es clave contar con la percepción de los empleados, con sus ideas y llegar a acuerdos que permitan una correcta mitigación de los riesgos, brevemente se expondrán otras formas de conocer aquellos sucesos y la identificación de los mismos.

FIGURA 6. Otros Procedimientos para identificar Riesgos.



Fuente: El Autor

Una vez los riesgos han sido identificados por la organización, estos deben ser valorados y posteriormente clasificados, metodología que será desarrollada en los próximos capítulos.

4.2.4 CLASIFICACIÓN DEL RIESGO

Una vez los riesgos han sido identificados por la organización, usando la técnica que se prefiera, estos deben ser clasificados, de forma estructurada y que permita identificar de donde proceden y que aspectos pueden llegar a afectar en la organización para el desarrollo de esta metodología se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

Sector: Riesgo de que factores externos e independientes a la gestión de la organización puedan llegar a influir directa o indirectamente en la consecución de objetivos. Ej. Cambios en la Normatividad, Atomización Empresarial o Aparición de nuevos mercados.

Operativos: Relaciona la habilidad de la dirección o responsables de procesos para convertir las estrategias en planes concretos con una eficiente asignación de recursos, comprende aspectos técnicos y operativos de la entidad incluye riesgos provenientes de los sistemas de Información, definición de los procesos y desarticulación de las dependencia conllevando a ineficiencias e incumplimientos de los compromisos institucionales⁴ Ej. Elevado costo del personal, Deficiente planificación operativa y financiera, tendencia a la Subcontratación.

Tecnología: Mide la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades actuales y cumplimiento de su misión⁵ con el uso de nuevas herramientas que aseguren la viabilidad de los proyectos, así mismo puede estar derivado de la necesidad de realizar fuertes inversiones con el fin de dar cumplimiento a necesidades o planes y programas dentro un plazo determinado de tiempo o la necesidad de formar a los empleados en el uso de tecnología.

Financieros: Relaciona el manejo de los recursos de la entidad que incluye la ejecución presupuestal, la preparación y elaboración de Estados Financieros, pagos, manejo de excedentes de tesorería, manejo de bienes, comprende la transparencia y la eficiencia con la cual se manejan los recursos.⁶ Se puede ver afectados por la incertidumbre de una gestión efectiva, disponibilidad de créditos, capacidad de endeudamiento, tipos de cambio y movimientos de los tipos de interés Ej. Incapacidad financiera a largo plazo, Exposición a cambios de tipo de interés y desconocimiento de fuentes de financiación ventajosas, subvenciones etc.

⁴ Guía de la Administración del Riesgo 4ª Cuarta Edición Noviembre de 2009, Clasificación del Riesgo Pág. 30

⁵Guía de la Administración del Riesgo 4ª Cuarta Edición Noviembre de 2009, Clasificación del Riesgo Pág. 31

⁶ Guía de la Administración del Riesgo 4ª Cuarta Edición Noviembre de 2009, Clasificación del Riesgo Pág. 31

Proveedores: En este aspecto se relacionan aspectos importantes como el cambio de precio en materias primas, diferentes cambios y disposiciones en la oferta del bien o servicio requerido, así como el grado de concentración de los mismos que se reflejará en la forma de pago que maneje el sector Ej. Exposición a cambios en el precio de los bienes, Dispersión en la oferta e incremento en el poder de negociación.

Clientes: Por tratarse de una clara fuente de ingreso para cualquier unidad de negocio, de allí se generan varias fuentes de riesgo, estos puede proceder de cambios en los gustos y preferencias, insatisfacción con la prestación de un servicio o la realización de un producto, desconocimiento de las verdaderas necesidades de las personas y la dilatación y mal manejo en pagos Ej. Incremento en el poder de negociación, Falta de fidelidad, cambios sociales y demográficos y estacionalidad y disminución de la demanda.

Tabla 5. Formato Clasificación de Riesgo

FUENTES DEL RIESGO	PROCESO EN EL QUE IMPACTA			
	PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3	PROCESO 4
Sector				
Operativo				
Tecnológico				
Financiero				
Proveedores				
Clientes				

Fuente: Guía de la Administración del Riesgo

La anterior tabla asocia la identificación de las fuentes de riesgo y los procesos que pueden llegar a resultar afectados, es posible adaptar este formato a las actividades de los procesos cuando esto lo requiera; el propósito de realizar esta clasificación busca determinar las causas o factores internos y externos de las situaciones identificadas como riesgo de la entidad, describir los mismos y precisar los efectos que se pueden ocasionar con la materialización de cada uno de los aspectos identificados.

4.2.5 ANÁLISIS DEL RIESGO

Una vez los riesgos han sido identificados y clasificados por la organización es procedente conocer la probabilidad de que estos se materialicen y el impacto que esto pueda representar, de la calificación de estos y su posterior evaluación, se determina la capacidad de la entidad para manejar o aceptar los riesgos existentes, teniendo en cuenta los parámetros dados por las normas de calidad, la realización de este ejercicio permite dar cumplimiento al “ deber de la alta dirección y sus revisiones periódicas del Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua”⁷

⁷ Norma técnica Colombia ISO 9001 Capítulo 5.6 Revisión por la Dirección, 5.6.1. Generalidades

Su desarrollo y forma de tratarlos surge de la combinación de la posibilidad de que los mismos se materialicen y sus consecuencias, contempla diferentes formas de tratarlos contemplando los costos, la afectación a la consecución de objetivos, la variación en el posicionamiento del mercado o percepción del cliente; es allí donde una evaluación de los controles existentes es pertinente para determinar en qué grado los mismos están siendo controlados o mitigados por la organización, estos controles pueden estar originados por actividades previas al tratamiento de los riesgos.

En términos de Consecuencia y Posibilidad su evaluación debe entenderse en términos de eficacia de las estrategias implementadas y los controles existentes, un riesgo puede generar consecuencias múltiples y afectar objetivos, proyectos, planes y demás, estas dos variables al combinarse pueden determinar el nivel de riesgo que puede entenderse como tolerable o catastrófico, esto se puede identificar utilizando diferentes herramientas de análisis matemáticas, estadísticas, estrategias grupales entre las más adecuadas se recomiendan las siguientes:

- a. Registros Anteriores
- b. Experiencias y Prácticas
- c. Estudios de Mercado
- d. Experimentos
- e. Pruebas Piloto
- f. Ficus Grupo,
- g. Conceptos técnicos y
- h. Opiniones de expertos.

A continuación se muestra una tabla que servirá de modelo para determinar de manera objetiva la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

Tabla 6. Probabilidad de Ocurrencia de Riesgos

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
A	Casi Posible	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
B	Probable	Probablemente Ocurrirá en la mayoría de circunstancias
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento
D	Improbable	Puede ocurrir en algún momento
E	Raro	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales

Fuente: 7 Guía de Administración del Riesgo.

El análisis de los riesgos se puede desarrollar en diferentes niveles, dependiendo del nivel de detalle que se desee en este y el tipo de riesgo que se esté analizando y la complejidad el mismo y el poder de afectación que este tenga para la organización, algunos modelos existentes y propuestos para este trabajo se concentran en lo cualitativo, semicuantitativo y cuantitativo esto en forma ascendente teniendo en cuenta nivel de detalle y costo.

Si el propósito inicial es realizar una identificación general de los riesgos con sus principales aspectos resulta pertinente emplear un análisis cualitativo y

posteriormente es recomendable emplear el análisis cuantitativo para ampliar en nivel de detalle de cada uno de los aspectos que comprenden los riesgos previamente identificados.

Optar por un determinado tipo de análisis frente a los riesgos debe ser una actividad acompañada de un estudio previo de las causas que lo originan y deben tener en cuenta los criterios de evaluación del mismo; sin olvidar la importancia de establecer el contexto en el cual se presenta el riesgo para lograr un análisis beneficioso y productivo para la organización. A continuación se detallan cada uno de los tipos de análisis.

A.) Análisis Cualitativo

En su metodología excluye todo tipo de análisis numérico y basa su medición en palabras para la descripción de las consecuencias potenciales de la materialización de los riesgos previamente identificados, su uso es adecuado en una etapa inicial en la cual se quieren identificar los riesgos en forma general para luego someterlos a un profundo análisis y en ocasiones en que los datos numéricos e históricos no logran aportar la información deseada, se pueden analizar en términos de Muy Alto, Alto, Moderado y Muy Bajo entre otros, a continuación se cita un ejemplo de un análisis Cualitativo en un proyecto considerando posibles fuentes de riesgo.

Tabla 7. Evaluación de Impacto de un Riesgo

Evaluación del Impacto de un Riesgo en los Objetivos Principales del Proyecto					
Objetivo del proyecto	Muy bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy alto .8
Costo	Incremento insignificante del costo	<5% de incremento en el costo	5-10% de incremento en el costo	10-20% de incremento en el costo	>20% de incremento en el costo
Tiempo	Atraso insignificante del tiempo	Atraso en tiempo <5%	Atraso general en el proyecto 5-10%	Atraso general en el proyecto 5-10%	El cronograma del proyecto se atrasa >20%
Alcance	Disminución del alcance apenas apreciable	Áreas secundarias del alcance son afectadas	Áreas principales del alcance son afectadas	La reducción del alcance es inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es totalmente inútil
Calidad	Disminución de la calidad apenas apreciable	Sólo aplicaciones muy exigentes son afectadas	La reducción de la calidad requiere aprobación del cliente	La reducción de la calidad es inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es totalmente inutilizable

Fuente: Tera.Loc, Recuperado de www.teraloc.com/aptiweb/Modelo/planeacion/actividades/a_analizar_riesgos.htm

Los riesgos analizados Cualitativamente requieren una información precisa y no debe estar basada en tendencias, para ello deben examinarse los riesgos, su información disponible, la calidad de la información y la confiabilidad e integridad de la misma.

B.) Análisis Semicuantitativo

En este tipo de análisis se combinan las variables anteriormente expresadas en palabras con valores determinados, esto con el fin de dar una escala más amplia a la obtenida cuantitativamente facilitando su interpretación, si bien los valores asignados no pueden tener una descripción exacta, se recomienda que el valor asignado tenga coherencia con lo que cualitativamente se le ha dado a un riesgo, pues de no ser así se podrían obtener datos inconsistentes, anómalos y ajenos a la realidad de la organización.

C.) Análisis Cuantitativo

El uso de números en este tipo de análisis es fundamental tanto para consecuencias como posibilidades en términos de riesgos, emplea datos provenientes de diferentes fuentes como registros previos, análisis de expertos, modelos matemáticos y estadísticos, la calidad del mismo depende directamente de la exactitud y cabalidad de los valores numéricos y de la validez de los modelos empleados para tal fin

Dentro de esta metodología los resultados se expresan en función de las variables que pueden afectar a una organización, ya sea en términos monetarios, desarrollo del talento humano, consecución de metas y planes entre otros criterios de evaluación, es necesario contemplar el nivel de incertidumbre y variabilidad en función de consecuencias y posibilidades por cuanto las organizaciones son dinámicas y los riesgos que pueden llegar a afectarlas también.

4.2.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO

Como actividad fundamental dentro de la Administración del Riesgo, la evaluación de los mismos debe partir de factores ya relacionados en este trabajo, si bien la combinación de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos dan directrices para el manejo, aceptación o eliminación de actividades que generan los riesgos en la organización.

Por ejemplo si se tiene un riesgo que cuenta con una probabilidad de ocurrencia rara, improbable o moderada y su impacto resulta ser insignificante o menor la organización puede llegar a asumir este tipo de situaciones, es decir su nivel puede ser aceptado por la organización haciendo uso de los controles con los que ya cuenta.

Por el contrario si el riesgo cuenta con una probabilidad moderada, probable o casi certeza y su impacto es moderado, mayor o catastrófico es recomendable para la

organización eliminar la actividad que está dando origen a este riesgo dentro de las posibilidades de hacerlo, de no ser así se deberán tomar medidas o implementar controles que permitan prevenir su ocurrencia, también se puede compartir o transferir a un tercero con el uso de pólizas de seguro, de cumplimiento entre otros.

En ocasiones en las cuales el riesgo se ubica en cualquier zona moderada o alta, la estrategia que debe seguir la organización debe estar orientada a ubicar este riesgo en una zona baja, siempre que el mismo sea calificado con un impacto catastrófico será necesario diseñar planes de contingencia para protegerse en caso de su ocurrencia.

A continuación se muestra la matriz de calificación y evaluación de los riesgos, para tal fin se debe hacer una evaluación subjetiva, transparente y consciente por parte de la organización teniendo en cuenta los aspectos que pueden llegar a afectarse en caso de su ocurrencia.

Tabla 8. Matriz de Calificación, evaluación y respuesta a los Riesgos

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
E (raro) 1	B	B	M	A	A
D (improbable) 2	B	B	M	A	E
C (moderado) 3	B	M	A	E	E
B (probable) 4	M	A	A	E	E
A (casi certeza) 5	A	A	E	E	E

Fuente: El autor.

B: Zona de Riesgo Baja, asumir el riesgo

M: Zona de Riesgo Moderada, asumir el riesgo, reducir el riesgo

A: Zona de Riesgo Alta, evitar el riesgo, compartir o transferir

E: Zona de Riesgo Extremo, evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir

El propósito de identificar los riesgos dentro de la matriz propuesta, busca dar un apoyo a la toma de decisiones y tener claridad de aquellos aspectos a tratar priorizando las acciones para cada uno.

Frecuentemente el querer dar un manejo adecuado a los riesgos ya identificados y evaluados va a requerir por parte de la entidad el desarrollo de actividades adicionales que permitan conocer la probabilidad de ocurrencia de aquellos hechos que puedan afectar la capacidad institucional, medir el impacto de cada uno de ellos sobre los recursos existentes y establecer criterios de calificación y evaluación para su tratamiento por parte de la institución.

4.2.7 VALORACIÓN DEL RIESGO

Dentro de la Administración del riesgo en su fase de Valoración producto de confrontar los resultados de la evaluación y los controles existentes ya sean Preventivos o Correctivos a fin de establecer prioridades para el tratamiento, diseño de políticas y toma de acciones tendientes a evitar, reducir, dispersar, compartir, transferir o asumir el residual de algunos riesgos que pese a la existencia de medidas para su control estos, aún persisten en la entidad.

Producto del análisis anteriormente mencionado, se generan situaciones en las cuales se recomienda a la organización tomar los controles pertinentes según sea el caso a continuación se citan algunas acciones recomendadas para la organización según las valoraciones que se dé a cada riesgo

Tabla 9. Valoración del Riesgo y Acciones de Control

VALOR DEL RIESGO	ACCIÓN Y TEMPORIZACIÓN
Trivial (T)	-No se requiere acción específica.
Tolerable (TO)	-No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. -Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
Moderado (MO)	-Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. -Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado. -Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias altas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas.
Importante (I)	-No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables. -Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.
Intolerable (IN)	-No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. -Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

Fuente: Gestión de Calidad Consulting, Recuperado de <http://www.gestion-calidad.com/evaluacion-riesgo.html>

Los controles que la organización tenga establecidos sin importar si son Preventivos o Correctivos deben dar respuesta a interrogantes como por ejemplo si estos se encuentran debidamente documentados, si actualmente son los que se Aplican y si realmente son efectivos para minimizar el riesgo.⁸ Una vez este proceso se haya llevado a cabo resulta pertinente hacer una valoración del riesgo la cual resultará más objetiva y acorde a la realidad de la entidad.

De tal manera que una vez calificados y evaluados, deben ser ponderados según se haya establecido y la respuesta que cada uno de ellos brinde a los interrogantes ya planteados y por último deben ser ubicados en la matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos *ver tabla 8*.

A continuación se citan diferentes criterios frente a los controles que la organización tenga establecido y la valoración del riesgo frente a cada uno de ellos.

Tabla10 Criterios y .Valoración del Riesgo

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
No existen Controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existentes no son muy 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 al impacto o a la probabilidad)
Los controles son efectivos y están documentados	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de sí el control afecta el impacto o la probabilidad)

Fuente: 7 Guía de Administración del Riesgo

Con el fin de dar una mejor ilustración de los controles aplicables y su forma de interactuar con cada uno de los riesgos que se pueden llegar a materializar al interior de una organización se ejemplarizan a continuación algunos de ellos y su campo de acción dentro del marco legal, operacional y de gestión.

⁸ Guía de la Administración del Riesgo 4ª Cuarta Edición Noviembre de 2009, El Procedimiento para la Valoración del Riesgo Pág. 36

Tabla11. Controles en la Organización

Controles de Gestión	Políticas Claras Aplicadas Seguimiento al plan estratégico y Operativo Indicadores de Gestión Tableros de Control Seguimiento a Cronograma Evaluación de Desempeño Informes de Gestión Monitoreo de Riesgos
Controles Operativos	Conciliaciones Consecutivos Verificación de firmas Listas de Chequeo Registro controlado Segregación de funciones Niveles de autorización Custodia apropiada Procedimientos formales aplicados Pólizas Seguridad física Contingencias y respaldo Personal capacitado Aseguramiento y calidad
Controles Legales	Normas claras y aplicadas Control de Términos

Fuente: 7 Guía de Administración del Riesgo “Tomado de Superintendencia Financiera “

La valoración del riesgo tiene como fin específico la identificación de controles existentes para los riesgos que han sido identificados y analizados, priorizando aquellos que pueden causar un mayor impacto al interior de la organización antecediendo la elaboración del mapa de riesgos para cada proceso.

4.2.8 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Para esta etapa resulta pertinente contar con una opción clara para el manejo de los riesgos, producto de la identificación y valoración de cada uno de ellos, se busca generar de planes de tratamiento dentro de la organización.

Este proceso consiste en adoptar medidas adecuadas, con el fin de que aquellas situaciones indeseadas puedan ser modificadas a fin de evitar daños al interior de la entidad o bien aprovechar las ventajas que puedan generarse de los planes trazados. Es importante que las políticas y planes que se implementen no difieran de un efectivo y eficiente funcionamiento de la organización, así como controles efectivos que estén en concordancia con las leyes y reglamentos vigentes del contexto en el que se encuentre la entidad.

A continuación se presenta una serie de posibles opciones a tomar teniendo en cuenta el nivel de riesgo y oportunidad, aclarando que si se decide asumir el riesgo, paralelamente se deberá iniciar un tratamiento para el mismo el cual

deberá gozar de un continuo seguimiento y ajuste por parte de los responsables que se designen.

Tabla12.Riesgo y Oportunidad

Nivel de Riesgo	Alto	<i>Mala Decisión Empresarial</i>	–	<i>¿La Organización lo puede asumir?</i>
	Medio		<i>Equilibrio entre Riesgo y Oportunidad</i>	<i>Binomio Óptimo</i>
	Bajo	<i>¿Vale la Pena?</i>	<i>Binomio Óptimo</i>	<i>Ideal, pero muy raro</i>
		Bajo	Medio	Alto
Nivel de Oportunidad				

Fuente: El autor

Teniendo en cuenta las variables que se conjugan entre el riesgo y la oportunidad, el generar una estrategia efectiva debe estar encaminada a modificar, reducir o eliminar el riesgo, la decisión correcta debe ser producto del análisis concreto entre el costo de implementar un tratamiento para el riesgo y el costo de no hacer nada frente al mismo, como también evaluar y cuantificar las posibles pérdidas que derivarían de no implementar ninguna medida, las posibilidades varían dependiendo el nivel del riesgo y su materialización dentro de la organización.

Figura 7 .Nivel de Riesgos.



Fuente: El Autor

Una vez hecho el análisis entre el nivel del riesgo y las estrategias de control frente a los mismos, surgen estrategias encaminadas a evitar y minimizar el impacto del riesgo dentro de la organización.

Las estrategias de Evitación tratan de minimizar la probabilidad de que el riesgo se presente, generando acciones de transferencia, reducción, elusión y diversificación, surgen del análisis del riesgo y de la identificación de oportunidades o amenazas que puedan representar cada uno de ellos, el camino a tomar depende del tipo de riesgo que se está enfrentando, las características de la organización y la situación en que esta se encuentre.

Figura 8 Estrategias de Evitación.



Fuente: El Autor

- **Transferencia:** Está representada por el conjunto de procedimientos encaminados a eliminar el riesgo transfiriéndolo de un lugar a otro, o que sea asumido por otro actor del contexto en el que se desenvuelve la organización ejemplo de ello puede ser la venta de un activo dudoso, una actividad que representa un riesgo importante para la entidad, la modificación de estructuras físicas, entre otros.
- **Reducción:** Esta estrategia se concentra en reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y sus consecuencias, se basa en controles de gestión, arreglos organizacionales y procedimientos encaminados a reducir la frecuencia de oportunidad de que ocurra un error, las consecuencias pueden verse reducidas si los controles existentes se encuentran en el

lugar apropiado y sus medidas son reales y efectivas, un ejemplo de ello puede ser un producto defectuoso dentro de una cadena de producción

- **Elusión:** Contempla dos opciones para que el riesgo sea eludido, la primera consiste en cancelar o clausurar el proyecto y / o actividad que lleva inmerso el riesgo, la segunda contempla la adopción de otra medida que no presente el riesgo ya identificado, es de aclarar que el uso de esta estrategia puede llevar a la entidad a la pérdida de oportunidades de negocio y crecimiento, así como no asegura que en la segunda opción se presenten otros riesgos no identificados previamente.
- **Diversificación:** Intenta expandir el riesgo ya identificado por la organización en un área específica, involucrando el resto de secciones con el fin de impedir la pérdida de todo el negocio, entre las opciones se encuentra la orientación a nuevos mercados, clientes y proveedores, diversificación de productos y servicios.

Tabla13.Estrategias de Evitación de Riesgos – Ejemplos

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	ESTRATEGIA
Retrasos en las Entregas	Alto	Medio	Comunicación con el cliente de las dificultades y retrasos de las entregas el proyecto. Se debe investigar cuál es el motivo que provoca los retrasos y adoptar medidas oportunas para evitar que la situación se repita
Enfermedades del Personal	Alto	Medio	Redistribución de Tareas a fin de cubrir con todas las asignaciones realizadas con el fin de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades
Materiales Defectuosos	Alto	Alto	Reemplazarlos por piezas e perfecto estado y evaluar al proveedor y en control de calidad existente en la recepción de materias primas
Cambio en órdenes de pedido	Alto	Medio	Identificar el impacto del mismo en los procesos de la organización y su trazabilidad
Falla en Sistema de Información	Medio	Medio	Encontrar la falla en la plataforma del sistema y evaluar la capacidad del sistema instalado a fin de contemplar mejoras del mismo y la obsolescencia de los equipos

Fuente: El Autor

De otra parte las estrategias de minimización son aplicadas cuando el riesgo y sus efectos ya se han materializado y es necesario tomar medidas correctivas a fin de

que las consecuencias de este se minimicen, estas sólo deben aplicarse en casos extremos puesto que su puesta en marcha representa retrasos en los proyectos y consecución de metas de la entidad.

Como alternativa dentro de una política de minimización surgen los Planes de Contingencia el cual contiene los procesos y procedimientos a seguir cuando el riesgo ya se ha convertido en una realidad, dicho plan debe contener tres aspectos fundamentales dirigidos a coordinar el manejo de la crisis, el uso de procedimientos alternativos que den continuidad a lo misional de la entidad y la forma de resolver el incidente desatado por la materialización del riesgo.

Por último y a modo de ejemplo un plan de contingencia deberá como mínimo contener los siguientes parámetros

Figura 9. Plan de Contingencia



Fuente: El Autor

Este tipo de planes deben estar integrados dentro de las actividades y procesos de gestión propios de la organización y es recomendable que cuenten con una asignación presupuestal para su implementación y ajustes pertinentes.

4.2.9 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La consolidación de este aspecto dentro de la Administración del Riesgo requiere del desarrollo de todas y cada una de las etapas descritas anteriormente, el Modelo Estándar de Control interno lo define de la siguiente manera "Elemento de Control, que permite estructurar criterios orientados a la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Entidad Pública"⁹.

Las políticas marcan las opciones de tratar y manejar los riesgos haciendo uso de la valoración de cada uno de ellos, generando decisiones y posiciones claras por

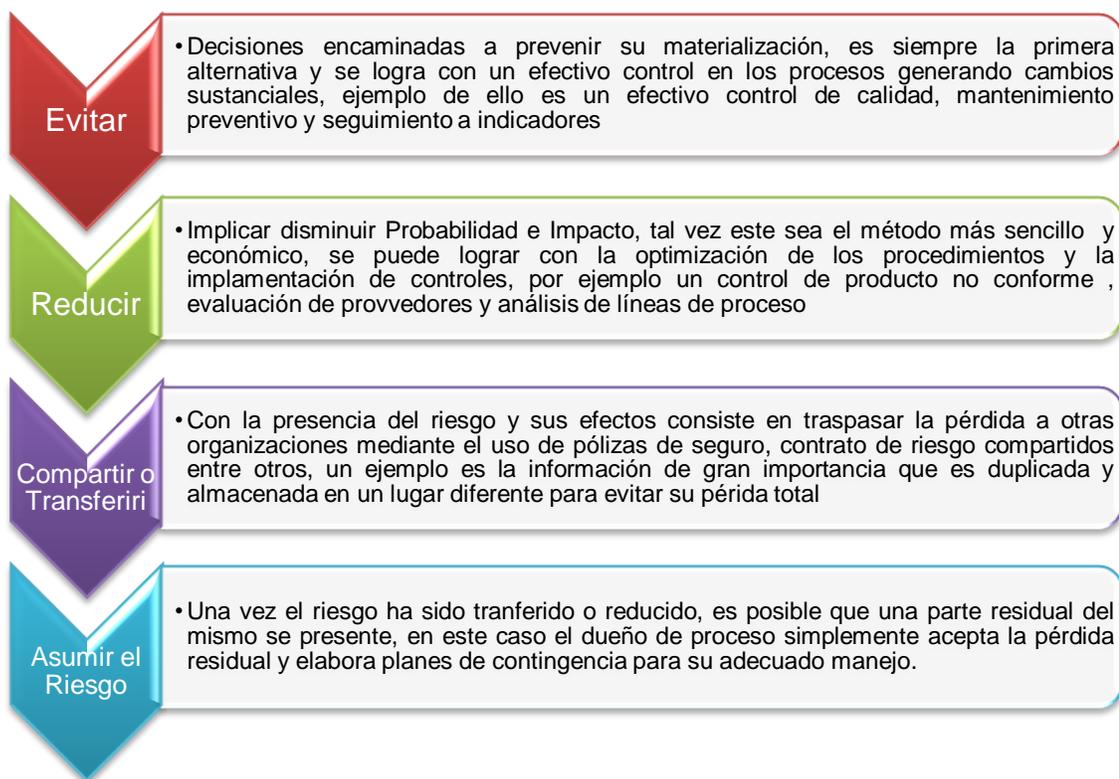
⁹ Modelo Estándar de Control Interno Numeral 1.3.5 Políticas de Administración de Riesgos

parte de la Alta Dirección y a su vez estableciendo acciones claras a seguir por parte de los servidores de la entidad.

Las decisiones que tome la organización frente al riesgo deben estar encaminadas a un trabajo por separado o en conjunto entre ellas, a fin de evitar, reducir, compartir o asumir el riesgo entendiendo que la elección sea factible y efectiva para los intereses de la entidad.

Las Políticas de la Administración del riesgo se pueden dirigir hacia:

FIGURA 10. Políticas de Administración del Riesgo



Fuente: Guía de la Administración del Riesgo, Políticas de Administración de Riesgos Págs. 37 -38

La selección de las acciones a emprender por la organización deben estar fundamentadas en aspectos como la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica, en concordancia con el entorno de la misma y acompañada de los siguientes criterios

- La Valoración del Riesgo
- El balance entre la relación Costo – Beneficio frente a cada riesgo

La política que adopte la organización frente al riesgo debe contener acciones encaminadas a un efectivo y veraz tratamiento de los riesgo independiente de cual

sea su frecuencia e impacto dentro de la misma, no obstante debe contemplar y puntualizar aspectos fundamentales como la dependencia encargada de llevar a cabo dichas acciones y sus responsables, un cronograma definido e indicadores que permitan verificar el cumplimiento para la toma de medidas correctivas en caso de ser necesario.

Por último las políticas se convierten en el ABC para la entidad frente a los riesgos que esta haya identificado, valorado, calificado y considerado como una posible amenaza para la consecución de metas, ejecución de planes y programas. Como elementos integrales de una política se contemplan los objetivos que se esperar lograr, los riesgos a controlar, las acciones a ejecutar teniendo en cuenta el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido para ello, así como el seguimiento a la implementación y efectividad cada una de ellas. Si bien la formulación de estas políticas están a cargo de la Alta dirección y de los dueños de proceso, la fijación de estas debe ser un ejercicio articulado con los propósitos de la entidad de manera que se conviertan en una herramienta complementaria para la entidad.

4.2.10 MAPA DE RIESGOS

Surgen como una herramienta que permite que la organización consolide la información de los riesgos que ha identificado en cada una de sus actividades, visualizando su magnitud, procesos afectados y las estrategias frente al mismo. Su representación puede ser variada bien sea con gráficos o datos.

Si se decide hacer uso de los gráficos será necesario representar en estos la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y su evaluación según sea el método utilizado por cada entidad. Si bien los datos son la opción escogida estos deben agruparse en tablas, con información de los riesgos, su respectiva calificación, evaluación, controles y demás información necesaria para contextualizar la organización, sus procesos y la afectación de cada uno frente a los riesgos y las medidas de tratamiento implementadas.

Como valor agregado de esta metodología se destaca el nivel de entendimiento que puede brindar a la organización proporcionando información general y discriminada de cada uno de los aspectos analizados.

En algunos casos la gerencia no logra ver con claridad aquellas situaciones que están afectando la consecución de objetivos al interior de cada uno de los procesos que se llevan a cabo, el contar con un mapa de riesgos adecuado y bien elaborado permite que las acciones encaminadas a controlar los riesgos allí consignados generen una motivación para la alta dirección, desarrollando programas de administración de riesgos, definiendo prioridades y disponiendo de propuestas para su tratamiento, promoviendo el trabajo en equipo, incrementado en el entendimiento de cada uno de los participantes con un sentido de pertenencia y de autocontrol en la actividades desarrolladas individual y conjuntamente.

De igual manera se convierte en una herramienta de monitoreo y desempeño frente a la administración de riesgos, llevando a cabo controles mensuales, semestrales o anuales para determinar la efectividad de las medidas de control implementadas.

Dentro de esta herramienta existe la posibilidad de establecer mapas de riesgos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta la información que se recopila para cada uno de ellos y el propósito que la organización le quiera dar a este aspecto.

Tabla14. Clases de Mapa de Riesgos

MAPA DE RIESGOS ESTRATÉGICO	MAPA DE RIESGOS OPERATIVO
La organización debe determinar los macro procesos y objetivo de cada uno de ellos, sus riesgos y la forma en la que estos se materializan, así como las fuentes generadoras y los efectos que estos pueden representar. Una vez identificados se califican y se definen medidas de tratamiento y de acuerdo a estos resultados estos se priorizan según su resultado. Lo anterior dará origen al desarrollo de estrategias que contrarresten los riesgos más críticos.	La fuente de información para su elaboración proviene de los líderes de cada proceso y su grupo de apoyo, quienes desarrollan de igual manera las actividades de identificación, descripción y causas de los riesgos. Posteriormente cada proceso califica los riesgos, se evalúan y plantean medidas de tratamiento. Para cada proceso se definen controles existentes y se plantean unos nuevos los cuales son evaluados en su efectividad obteniendo así un perfil claro de los riesgos existentes y su respectivo análisis.

Fuente. El autor

4.2.11 MONITOREO Y REVISIÓN

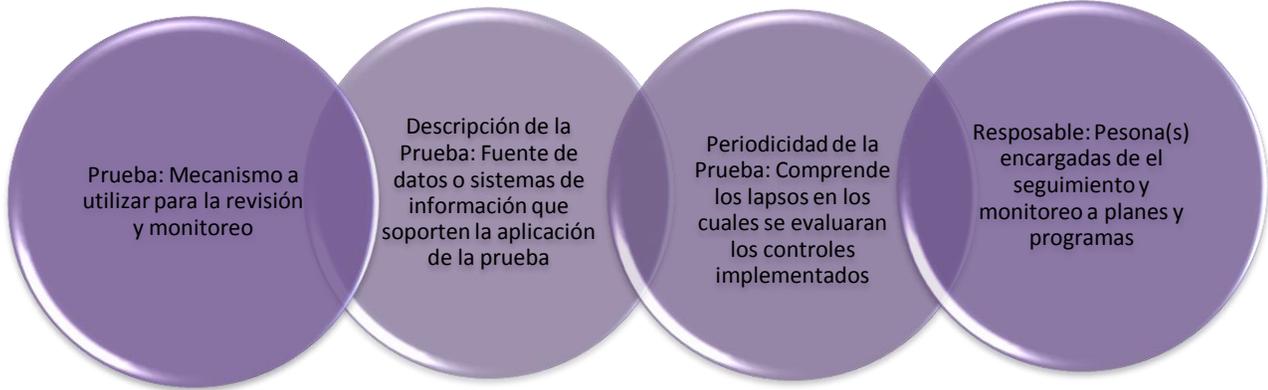
Una vez desarrollado el Mapa de Riesgos de la Organización, es necesario que los tratamientos y planes estructurados para el manejo de aquellas situaciones previamente identificadas, cuenten con mecanismos adecuados que permitan conocer el buen funcionamiento y desarrollo de los planes fijados para tal fin.

La viabilidad de estas estrategias pueden verse afectadas en la misma proporción en la que pueden cambiar la relación costo beneficio, frente a cada riesgo identificado y su medida de control y seguimiento, estas deben brindar una fuente importante del desempeño organizacional, incorporando a su vez el Sistema de Gestión, y de igual manera las lecciones aprendidas de la gestión del riesgo provenientes de la revisión de eventos, las fuentes de datos, planes de tratamientos y sus resultados.

Así mismo el monitoreo debe ser una actividad desarrollada por los responsables de cada proceso, con la finalidad de determinar y sugerir los correctivos pertinentes que aseguren una efectiva ejecución del manejo del riesgo, es pertinente fijar fechas de control y verificación a cada una de las actividades y el comportamiento de cada riesgo frente a las situaciones previamente identificadas.

Por lo tanto es necesario que cada organización, dependiendo del mecanismo que adopte para el monitoreo y revisión de sus riesgos tenga en cuenta los siguientes aspectos:

FIGURA 11. Aspectos del Monitoreo y Evaluación.



Fuente: El autor

4.3 MARCO LEGAL

El desarrollo y sustento de este trabajo de grado, está enmarcado por las normas, guías y Decretos que hablan sobre la materia motivo de este estudio y que da las directrices una adecuada Administración del Riesgo.

- a. Séptima Guía de Administración del Riesgo: Es un instructivo que tiene como fin hacer énfasis en la necesidad imperiosa de que las entidades públicas tengan inmersos en sus procesos los controles necesarios para lograr prestar servicios y productos con altos estándares de calidad. Así mismo, esta guía es un complemento de lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno con respecto al Componente Administración de Riesgos, y plantea la metodología por seguir para dar cumplimiento a lo establecido en dicho modelo.
- b. Modelo Estándar de Control Interno MECI: Establecido para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación todo con el fin de orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales, La adopción de este modelo promueve un enfoque de operación basado en procesos y una ventaja de este modelo es el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales
- c. Norma NTC 5254: Esta norma proporciona una guía para la gestión del riesgo, su aplicación se puede dar en entidades públicas o privadas, ésta especifica todos los elementos del proceso de la gestión del riesgo, pero no busca imponer la uniformidad de los sistemas frente al riesgo.
- d. Decreto 059 de 1991: Por el cual se dictan normas sobre trámites y actuaciones relacionados con la personería jurídica de entidades sin ánimo de lucro y con el cumplimiento de las funciones de inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común.

5. METODOLOGÍA

5.1 FASES DE ESTUDIO

La administración del riesgo está comprendida por una serie de elementos que analizan el entorno y los factores de riesgo que se pueden materializar dentro de la organización, para el desarrollo de este trabajo de grado se concentrarán los objetivos del mismo en fases de trabajo acompañadas de las actividades pertinentes.

Tabla 15. Fases de Trabajo

OBJETIVOS	FASES	ACTIVIDADES
A. Identificar los riesgos existentes en la Subdirección de Superpersonas Jurídicas	Conocimiento General de la Subdirección de Superpersonas Jurídicas	1. Identificar la Misión
		2. Identificar Objetivos Estratégicos
		3. Identificar Procesos Estratégicos
	Detección de riesgos	4. Identificar factores Internos y externos
		5. Desarrollar formato de identificación de riesgos
		6. Clasificación de los Riesgos
B. Analizar y valorar los riesgos que se han identificado	Análisis de Riesgo	1. Medir el impacto y la probabilidad
		2. Clasificar los riesgos según su nivel dentro de la escala de impacto y probabilidad
		3. Seleccionar los riesgos más sobresalientes
	Valoración del nivel del riesgo	4. Identificar los controles existentes para cada riesgo
		5. Confrontar el nivel de Impacto frente a los controles existentes
		6. Seleccionar los riesgos de mayor incidencia para el cumplimiento de los objetivos

OBJETIVOS	FASES	ACTIVIDADES
C. Diseñar políticas para la administración del riesgo	Consideración de Acciones a tomar	1. Formular posibles medidas para mitigar el riesgo
		2. Definir proceso o procedimientos responsables
		3. Definir Indicadores
D. Elaborar el mapa de riesgos	Diseño	1. Definir causas que originan el riesgo
		2. Definir acciones para mitigar el riesgo
	Aplicación	3. Diligenciar formato de Mapa de Riesgos

Fuente: El Autor

Bajo los parámetros mencionados anteriormente, se regirá la Guía de Administración de los Riesgos Aplicada a la Subdirección de Superpersonas Jurídicas.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Para este proyecto el estudio que se realizará es de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que el fin es adoptar una teoría y aplicarla a un proceso de inspección, vigilancia y control de la Subdirección de Superpersonas Jurídicas, el desarrollo del trabajo se basa en la descripción y aplicación de la administración del riesgo al proceso.

5.3 POBLACIÓN

El proyecto está dirigido a la Subdirección Distrital de Inspección, Vigilancia y Control de Personas Jurídicas sin Ánimo de lucro - Superpersonas Jurídicas de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, específicamente a su proceso de Inspección Vigilancia y Control.

Esta dependencia fue constituida desde el año 1986 y el Decreto que le otorgó la facultad de inspección, vigilancia y control fue el Decreto 059 de 1991, en su recorrido ha desarrollado herramientas de trabajo en pro de una labor más efectiva en la ciudad capital, realiza visitas administrativas a las entidades, brinda orientación a los ciudadanos en tres puntos de atención de la capital, ubicados en los Supercades de Suba y Carrera 30 CAD y un Cade ubicado en la localidad de Kennedy.

En el año 2007 se lanzó oficialmente el Sistema de Información de Personas Jurídicas SIPEJ, esta herramienta tecnológica ha sido de gran utilidad para la recolección de datos, generación de informes, seguimiento a las gestiones entre la Subdirección y las Entidades sin Ánimo de Lucro, entre los años 2008 y 2009 se han realizado desarrollos y ajustes al sistema para que su funcionamiento supla las necesidades de la organización y del ciudadano en el proceso de inspección, vigilancia y control.

A finales del año 2009 y a lo largo del 2010, el sistema ha sido tomado como modelo de gestión en otros entes de inspección a nivel distrital y en determinadas gobernaciones, como tarea del plan de desarrollo de la actual administración se integrará el SIPEJ a seis secretarías del Distrito entre las que están la Secretaría de Salud, Educación, Cultura Recreación y Deporte, Ambiente, Hábitat e Integración Social.

Como complemento a los aspectos anteriormente mencionados, esta Subdirección ha orientado a los ciudadanos durante los últimos cuatro años, en las 20 localidades de Bogotá, tratando temas básicos para las entidades y el ciudadano, como Fundamentos Jurídicos, Manejo Financiero y Contable, Rueda de Negocios entre otros.

5.4 TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.4.1. TIPO DE INFORMACIÓN

- a. Secundaria: Como información existente que se considere necesaria están los siguientes documentos:

Guía de Administración del Riesgo: Este documento desarrollado por el Departamento Administrativo de la función Pública, funciona como herramienta para la identificación del riesgo, su clasificación, valoración y el desarrollo de políticas y estrategias frente al mismo

Caracterización de Proceso: La representación gráfica y escrita del procesos de Inspección, Vigilancia y Control de la Subdirección de Superpersonas Jurídicas será de vital importancia para visualizar como se concadenan las actividades y que factores pueden llegar a representar un riesgo.

Modelo Estándar de Control Interno: Las instrucciones allí impartidas y el desarrollo del Subsistema estratégico que contempla la identificación y análisis de riesgo, hacen de este material un punto de apoyo importante para el desarrollo del proyecto

Norma Técnica Colombiana NTC 5254: La temática que maneja este documento está basada en la gestión del riesgo y su aplicación en las organizaciones, por ello se considera un material importante para el respectivo análisis

- b. **Primaria:** En el desarrollo de este proyecto y para la identificación, valoración y análisis del riesgo es necesario generar documentos e informes útiles en la práctica y aplicables en los procesos, entre estos se encuentran:

Formato de Identificación de riesgos: Como un instrumento dentro de la primera etapa de identificación este formato pretende llegar al detalle de los procesos, conociendo sus objetivos, causas de riesgo, una descripción y sus efectos.

Cuadro de clasificación del Riesgo: Para estimar la probabilidad de ocurrencia de determinada situación que represente un riesgo, se elaborará un cuadro para la valoración y descripción de situaciones puntuales que se puedan llegar a presentar.

Matriz de Clasificación, evaluación y respuesta a los riesgos: Esta es la representación de la probabilidad de ocurrencia, frente al impacto que genere el mismo, con el fin de establecer criterios de evaluación de los riesgos y poder tomar decisiones para el tratamiento de los mismos.

Mapa de Riesgos: Es la consolidación de toda la información obtenida anteriormente y brindará a la organización información útil para formular políticas inmediatas de respuesta ante el riesgo.

Formulación de Políticas: Basado en el mapa de riesgos, se formularán políticas para efectuar el control y la implementación de la misma apoyada en planes estratégicos y objetivos institucionales.

5.4.2. MANEJO DE LA INFORMACIÓN

En el desarrollo de este trabajo de grado, se tomarán los datos ya consolidados en el Sistema de Información SIPEJ entendiéndose que esta herramienta soporta todas las actividades que realiza esta dependencia, permitiendo analizar las actividades críticas y que pueden representar un riesgo en la función de Inspección, Vigilancia y Control de las Entidades Sin Ánimo de Lucro ESAL domiciliadas en el Distrito Capital.

6. PROPUESTA

6.1 Guía de Administración de Riesgos en la Subdirección de Superpersonas Jurídicas Ver (Anexo 1)

6.2 Mapa de Riesgo de la Subdirección de Superpersonas Jurídicas Ver (Anexo 2)

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- a. La Administración del Riesgo debe ser una actividad organizacional, incluyente y participativa que cuente con los aportes de las partes interesadas, jefes de procesos y demás actores dentro de la entidad.
- b. El adecuado manejo del Riesgo es una herramienta estratégica, que posibilita mejorar el desempeño de una organización, enfocándose a un mayor conocimiento y medida de respuesta a situaciones adversas que puedan afectar la efectiva consecución de metas y objetivos.
- c. Monitorear y Controlar las acciones tomadas por la organización frente al riesgo debe ser una actividad constantemente por parte de los responsables de dicha actividad, se deberán crear herramientas de seguimiento para los riesgos ya identificados, bien sea de tipo operacional, ambiental, estratégico entre otros y adicionalmente se deberá evaluar la efectividad de los controles implementados a fin de verificar la correcta mitigación, traslado o aceptación del riesgo según sea el caso.
- d. Tener la Administración del Riesgo como tema principal en el desarrollo de este trabajo de grado, ha logrado enriquecer el conocimiento profesional de quien lo preparó y así mismo ha logrado ser una herramienta muy importante dentro de la organización para el cual fue propuesto.

7.2 RECOMENDACIONES

Para la Subdirección de Superpersonas Jurídicas, el pertenecer a una entidad del Distrito como lo es la Alcaldía Mayor de Bogotá, específicamente a la Secretaría General, resulta importante generar mecanismos de concientización de la labor que desempeña en la ciudad capital al interior de sus servidores y alrededor de las entidades distritales que mancomunadamente trabajan con ella. Si bien su función de Inspección, Vigilancia y Control es para la organización un proceso misional que representa la interacción de la Administración Distrital y la Entidades Sin Ánimo de Lucro domiciliadas en Bogotá D.C., el brindar una atención transparente e igualitaria para todos y que se ajuste a los lineamientos de un plan de desarrollo de la administración presente, representa un reto para la gobierno distrital frente a la ciudadanía, por tanto el dar paso a nuevas estrategias enmarcadas dentro de una efectiva e idónea Administración del Riesgo, permite que los procesos y las actividades que comprende esta dependencia estén basados en criterios claros y transparentes que se encuentren controlados y que sean de conocimiento público,

en pro de adecuado manejo de los recursos públicos de una gobernanza más efectiva y cercana a los ciudadanos.

Como propuesta del anterior contexto se ha dado paso a la creación de una Guía de la Administración del Riesgo que sea acorde con los lineamientos y objetivos de un Sistema de Gestión de Calidad establecido, que funcione como herramienta estratégica y permite fijar políticas al interior de cada uno de los procesos que comprende la Inspección, Vigilancia y Control de las Entidades Sin Ánimo de Lucro que ejerce esta Subdirección.

El pasado de esta dependencia muestra una robusta labor en el distrito capital, con algunas dificultades dentro de sus procesos, que hoy gracias a una idónea contextualización, análisis y tratamiento de los riesgos existentes, permiten dar un salto en lo cultural y organizacional, brindando canales de identificación, análisis, tratamiento y mitigación de factores perjudiciales para el trabajo ejercida en la ciudad capital, es evidente que hacia el futuro existirán nuevos retos que deberán ser analizados con el mismo juicio y cuidado con el cual se ha contemplado el contexto actual.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- MEDINA AGUILAR, Alberto. Guía de Administración del Riesgo, Departamento Administrativo de la Función Pública, Cuarta Edición, Bogotá D.C. 2009. 43p
- MARTÍNEZ RUÍZ, Héctor. Metodología de la Investigación, Primera Edición México Editorial Cengage Learning 2009. 226 p
- Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000: 2005, 20p
- Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Gestión de Riesgo, Bogotá D.C. 2006. Primera actualización, 22p
- Reddin, Bill. Gerencia por resultados. Bogotá D.C. Editorial Legis. 1991, 367p .Traducido de The Output Oriented Manager, 1989 por Jesús Villamizar Herrera
- Sistema de Información de Personas Jurídicas, Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/>
- Régimen Legal de Bogotá D.C., Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36127#0>
- Régimen Legal de Bogotá D.C., Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2215#0>
- Universidad Nacional de Manizales , Administración del Riesgo, Recuperado de http://www.manizales.unal.edu.co/simege/descargas/admon_control_riesgo.pdf
- CXO COMMUNITY LATAM, Six Sigma y la Administración del Riesgo Empresarial (ERM) Recuperado de <http://cxo-community.com/articulos/blogs/blogs-metodologia-gislacion/2302-six-sigma-y-la-administracion-de-riesgo-empresarial-erm.html>
- Universidad Distrital, Identificación de Riesgos, Recuperado de <http://gemini.udistrital.edu.co/comunidad/dependencias/control/documentos/IdentificacionAdministracionRiesgos.pdf>

- Pascual Bravo, Fundamentos de la Gestión del Riesgo, Recuperado de http://www.pascualbravo.edu.co/site/images/stories/administrativo/calidad/fundamentos_gestion_riesgo.pdf
- Consejo Colombiano de Seguridad, Ing Luis Alberto Hernández, Gestión Integral del Riesgo, Recuperado de <http://www.laseguridad.ws/consejo/consejo/html/memorias/D1M1.pdf>
- Universidad de Córdoba, Contexto Estratégico, Recuperado de http://www.cordoba.gov.co/sgc/Contexto_Estrategico_Administracion_del_Riesgo.pdf
- Oficina de Planeación UFPS Modelo Estándar de Control Interno Recuperado de <http://www.ufps.edu.co/ufpsnuevo/proyectos/meci/index.php>
- Universidad Nacional a Distancia, Administración del Riesgo, Recuperado de http://calidad.unad.edu.co/documentos/sgc/meci/Administracion_del_Riesgo.pdf
- Comunidad de Madrid (España), Gestión de Riesgos – Identificación, Recuperado de http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/3IdentificaciondelosRiesgos_es.pdf
- Presidencia de la República, Manual de Implementación MECI Recuperado de http://wsp.presidencia.gov.co/Gobierno/Entidad/sigepre/Normativa/Normas-Tecnicas/MECI2005_v2.pdf
- Triple Bottom Lina Risk Management , Una Introducción al Análisis de Riesgos, Recuperado de <http://www.acis.org.co/fileadmin/Conferencias/ACIS-Riesgos.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, Meci Recuperado de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=579
- Gestión – Calidad Consulting, Evaluación de Riesgos, Recuperado de <http://www.gestion-calidad.com/evaluacion-riesgo.html>
- Comunidad de Madrid (España), Tratamiento del Riesgo, Recuperado de [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/5TratamientodelRiesgo\(AR\)_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/5TratamientodelRiesgo(AR)_es.pdf)
- Sinapsix, Mapa de Riesgos, Recuperado de <http://parquesinapsix.com/mapa-de-riesgos/>