

DÉCIMO SEGUNDO LINEAMIENTO

GESTIÓN DEL RIESGO



Sistema Integrado de Gestión Distrital

Junio de 2015



BOGOTÁ
HUMANANA

SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

GUSTAVO PETRO URREGO

Alcalde Mayor de Bogotá D. C.

MARTHA LUCÍA ZAMORA ÁVILA

Secretaria General

CARLOS MANUEL GALVÁN VEGA

Director Distrital de Desarrollo Institucional

GUSTAVO ADOLFO RAMÍREZ ARIZA

Director Archivo de Bogotá

MARTHA LILIANA SOTO IGUARÁN

Subdirectora Técnica

JOMIR SOTELO ROJAS

Coordinador del lineamiento

Entidades - Mesa Técnica Distrital

Secretaría Distrital de Hacienda

Instituto de Desarrollo Urbano

Hospital Simón Bolívar

Hospital San Cristobal

Hospital Pablo VI Bosa

Hospital Chapinero

Equipo de trabajo de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional:

Norha Carrasco Rincón

Marysol Vargas Fernández

Magda Patricia Gómez Torres

Andrés Felipe Castro Figueroa

Félix Antonio Castillo Mosquera

Johan Airaldi Emilio Briceño Castro

Revisión y Aprobación

Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión

Diseño y diagramación.

Diego Andrés Forero Hernández - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional

Estefanía Ballesteros Mesa - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional

Bogotá D. C.

Junio de 2015

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivo General.....	5
2.2. Objetivos Específicos.....	5
3. MARCO METODOLÓGICO.....	6
4. PRODUCTO SIG: GESTIÓN DEL RIESGO.....	12
4.1 Enfoque – Implementación - Resultado.....	12
4.2. Nucleos de Mejoramiento de la Gestión del Riesgo.....	13
4.2.1. Establecimiento y revisión del contexto organizacional.....	14
4.2.2. Identificación del riesgo (Causas – Riesgo – Consecuencias).....	16
4.2.3. Análisis del riesgo (identificación del riesgo actual o inherente).....	22
4.2.4. Valoración del riesgo (calificación de controles o salvaguardas existentes - identificación del riesgo residual).....	24
4.2.5. Tratamiento de los riesgos (mejoramiento de controles y solución de causa raíz de los riesgos identificados).....	26
4.2.6. Verificación de la gestión del riesgo (medición de la efectividad) por parte de los líderes de proceso y las oficinas de control interno.....	28
4.2.7. Comunicación efectiva de la gestión del riesgo.....	30
4.2.8. Compromiso del nivel gerencial para la toma de decisiones basados en los resultados de la gestión del riesgo.....	33
4.2.9. Responsabilidad y autoridad dentro de las Entidades y Organismos Distritales para gestionar adecuadamente los riesgos.....	35
4.2.10. Gestión de riesgos integrada.....	37
4.2.11. Cultura organizacional para gestionar riesgos.....	40
5. PRODUCTO SIG: POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....	43
5.1 Enfoque – Implementación - Resultado.....	43
5.2. Elementos Clave para la Construcción y Despliegue de la Política de Administración del Riesgo.....	44
6. BIBLIOGRAFÍA.....	47

1. INTRODUCCIÓN

La Gestión de Riesgos ha presentado una evolución en los últimos años en razón a la creciente necesidad de las organizaciones públicas y privadas de conocer y manejar los niveles de incertidumbre a los que se están expuestas durante la ejecución de las estrategias y el cumplimiento de objetivos y metas.

Antes de la década de los 70 muchos de los riesgos de la actualidad sencillamente no ocurrían. Las cosas empezaron a cambiar con el derrumbe del sistema de tipo de cambio fijo el 1971 del sector financiero, seguido de la crisis de los petróleos en 1973, generando inflación y oscilación en las tasas de interés.

Asimismo, con la globalización se han venido presentando situaciones nuevas para las organizaciones que no son ajenas al sector público. Los coletazos de la “gran recesión”, como se denominó a la crisis financiera desatada en septiembre de 2008 en los Estados Unidos, ocasionó que las organizaciones a nivel mundial empezaran a trabajar mucho más en la gestión de riesgos, sobre todo desde el enfoque financiero.

Pero los riesgos han existido desde siempre. Una vez el ser humano pudo empezar a comprender sus causas, consecuencias e implicaciones, gracias a la llegada de la medición como herramienta de control durante el renacimiento, fue posible pasar de la constante urgencia por obtener ingresos y cumplir metas de ejecución, a objetivos superiores que van desde el cumplimiento de necesidades básicas de los usuarios y partes interesadas, pasando por la satisfacción de sus expectativas y llegando a la obtención de impactos frente a la solución de problemáticas generales de una sociedad.

El concepto de administración del riesgo puede definirse como la identificación, evaluación, medición, control, financiación y transferencia de los riesgos a los que está expuesta una organización pública o privada y que pueden de alguna manera afectar la gestión a desarrollar para el cumplimiento de metas, con el fin de controlar las múltiples situaciones adversas que se puedan presentar.

En este sentido, dada la importancia de la gestión del riesgo para alcanzar satisfactoriamente los objetivos de las Entidades y organismos distritales - EOD y en consecuencia la satisfacción de la ciudadanía que goza de los bienes y servicios entregados a diario por el Distrito, la Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión - CISIG, a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional - DDDI, hace entrega de este documento como herramienta para fortalecer la gestión de riesgos en el marco del Sistema Integrado de Gestión - SIG.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

A través de éste lineamiento la **Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión**, en un ejercicio coordinado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional – DDDI a través de la mesa técnica correspondiente, busca fortalecer el enfoque preventivo en la administración pública distrital, a través del mejoramiento continuo de las estrategias que hoy se implementan para gestionar los riesgos a los que se encuentra expuesto el cumplimiento de los objetivos asociados a la gestión de cada una de las Entidades y Organismos Distritales - EOD.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mostrar las posibles dificultades que se pueden presentar en las EOD para gestionar los riesgos y lograr una cultura organizacional.
- Dar a conocer las experiencias vividas por EOD que cuentan con elementos diferenciadores en la gestión de riesgos que pueden apoyar el fortalecimiento de este proceso a nivel distrital en el sector público.
- Definir núcleos de mejoramiento a partir de las dificultades detectadas en las EOD para implementar la gestión de riesgos.

3. MARCO METODOLÓGICO

El proceso de mejora continua de la gestión del riesgo en las entidades y organismos distritales - EOD, parte de la necesidad de cumplir de manera efectiva con los requerimientos de la NTD SIG 001:2011. Es así como desde la DDDI se procede a realizar un diagnóstico distrital basado en los requisitos establecidos en el estándar internacional **NTC ISO 31000:2011 GESTIÓN DEL RIESGO, PRINCIPIOS Y DIRECTRICES**.

Dicho diagnóstico fue desarrollado de acuerdo a lo establecido en el cronograma de la circular 047 del año 2014, entre el 30 de marzo de 2014 y el 30 de mayo de 2014, consistió en la aplicación de un diagnóstico al 100% de las EOD. En dicho diagnóstico se evaluaron los siguientes temas:

Generalidades de la gestión del riesgo en las EOD, en donde se identificaron aspectos relacionados con la cultura organizacional para la gestión de riesgos y la disposición de algunos elementos básicos para su adecuado desarrollo.

En el componente de generalidades se diagnosticaron los siguientes temas

- Enfoque de las entidades y organismos distritales (Corrección o Prevención).
- Cultura organizacional para gestionar riesgos.
- ¿Se gestionan los riesgos?
- Utilidad de la gestión de riesgos.
- Beneficios de la gestión de riesgos.
- Replicabilidad de la gestión de riesgos.
- Línea metodológica que siguen las entidades y organismos distritales
- Herramientas tecnológicas para gestionar riesgos.
- Planeación para la gestión del riesgo.
- Mapas de riesgos de corrupción.

Compromiso institucional, en donde se buscó establecer el compromiso frente a la gestión de riesgos, desde el nivel gerencial hasta los niveles operativos de la EOD.

En el componente de compromiso institucional se diagnosticaron los siguientes temas

- Compromiso de la alta dirección
- Política para la administración de riesgo, alineación y despliegue en el marco de la estrategia de la entidad
- Costeo de la gestión de riesgos.
- Recursos para la adecuada gestión de riesgos
- Conocimiento de las etapas de la gestión de riesgos

Personal de la entidad, en donde se evaluó si las EOD cuentan con personal competente para liderar y desarrollar los procesos de gestión de riesgos.

En el componente de personal de la entidad se diagnosticaron los siguientes temas

- Gestión de riesgos como componente de las jornadas de inducción y reinducción
- Personal asignado para la gestión de riesgos
- Entrenamiento al personal
- Responsabilidades en el proceso de gestión de riesgos

Establecimiento y revisión del contexto organizacional, en donde se evaluó si las EOD establecen y revisan su contexto estratégico, como fuente de información para la identificación de riesgos.

En el componente de establecimiento y revisión del contexto organizacional se diagnosticaron los siguientes temas

- Contexto organizacional
- Importancia de revisar el contexto
- Mecanismos para la revisión del contexto
- El contexto estratégico y su afectación a la gestión del riesgo

Identificación del riesgo, en donde se evaluaron aspectos relacionados con la etapa del proceso de gestión de riesgos denominada "Identificación de riesgos".

En este componente se diagnosticaron los siguientes temas

- Concepto de identificación de riesgos
- Riesgos identificados
- Insumos para la identificación de riesgos
- Mecanismos para identificar riesgos (Aspectos metodológicos)
- Participación del personal y partes interesadas de la entidad u organismo distrital.
- Manejo de las tipologías de los riesgos

Análisis del riesgo, en donde se evaluaron aspectos relacionados con la etapa del proceso de gestión de riesgos denominada "Análisis de riesgos"

En este componente se diagnosticaron los siguientes temas:

- Concepto de análisis de riesgos
- Análisis de los riesgos identificados

- Insumos para el análisis de riesgos
- Mecanismos para el análisis de riesgos
- Tipos de análisis (cuantitativo, cualitativo, semicuantitativo)

Evaluación de los riesgos, en donde se evaluaron aspectos relacionados con la etapa del proceso de gestión de riesgos denominada “Evaluación del riesgo”

En este componente se diagnosticaron los siguientes temas:

- Concepto de evaluación de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Insumos para la evaluación del riesgos
- Mecanismos para evaluar los riesgos
- Criterios para evaluar la importancia del riesgo

Tratamiento de los riesgos, en donde se evaluaron aspectos relacionados con la etapa del proceso de gestión de riesgos denominada “Tratamiento del riesgo”

En este componente se diagnosticaron los siguientes temas:

- Conocimiento del concepto de tratamiento de riesgos
- Tratamiento a los riesgos – enfoque a mejoramiento de controles y atención a causas de riesgo
- Monitoreo a los riesgos
- Mecanismos para tratamiento a los riesgos
- Seguimiento a los planes de manejo de riesgos – Verificación de la eficiencia, eficacia y efectividad.
- Definición de responsabilidades frente al seguimiento de los riesgos
- Identificación de riesgos emergentes

Comunicación de la Gestión del Riesgo, en donde se evaluó la comunicación de la gestión del riesgo y el conocimiento del personal de la EOD.

En este componente se diagnosticaron los siguientes temas:

- Concepto de comunicación del riesgos
- Comunicación de la gestión del riesgo en la entidad u organismo distrital
- Mecanismos para comunicar la gestión del riesgo
- Disponibilidad para la consulta de los mapas de riesgos

- Rendición de cuentas de la gestión de riesgos
- Comunicación de la gestión del riesgo a las partes interesadas internas y externas
- Se comunica a las partes interesadas internas y externas cuando se materializan los riesgos que los afecten
- Plan de comunicaciones – Gestión del riesgo

Entrevista a servidores públicos, se entrevistaron a cinco servidores públicos de cada entidad y organismo distrital

En la entrevista se realizaron las siguientes preguntas:

- a) ¿En la entidad predomina el enfoque correctivo o preventivo?
- b) ¿Conoce el mapa de riesgos de la entidad?
- c) ¿Con cuáles riesgos de la entidad tiene relación usted?
- d) ¿Es útil la gestión de riesgos en su entidad?
- e) ¿Conoce las decisiones que se han tomado en la entidad teniendo en cuenta el mapa de riesgos?

Resultados de la Gestión del Riesgo, en donde se evaluaron aspectos relacionados a los resultados de la gestión de los riesgos en las EOD

En este componente se diagnosticaron los siguientes temas:

- Los resultados de la gestión del riesgo como insumo para la planeación estratégica.
- La toma de decisiones con base en la gestión de riesgos.
- Valoración de la eficacia y la efectividad en la gestión de riesgos
- La identificación de riesgos residuales y su tratamiento
- La gestión de riesgos como parte de todas las prácticas y gestión institucional
- El mejoramiento de la metodología implementada por la EOD gracias a los resultados del seguimiento y trazabilidad a la gestión de los riesgos.

Como resultado del diagnóstico distrital de la gestión del riesgo en las EOD se puede concluir lo siguiente:

- En la actualidad existe un mayor reconocimiento a la importancia de la gestión de los riesgos por parte de los servidores públicos en todos los niveles de las entidades y organismos distritales, gracias a los requerimientos que desde el Modelo Estándar de Control Interno - MECI se han venido implementando desde el año 2005 en la Administración Pública Distrital.
- A pesar de los grandes esfuerzos desarrollados a nivel distrital frente a la gestión del riesgo, existe una prevalencia del enfoque correctivo sobre el enfoque preventivo, lo cual se evidencia en la tendencia a establecer una mayoría de acciones correctivas expresadas en los planes de mejoramiento sobre las acciones preventivas documentadas e implementadas en las entidades y organismos distritales.

- Los resultados de la gestión del riesgo no tienen una utilidad significativa para la toma de decisiones en ninguno de los niveles de planeación ni de gestión de las entidades y organismos distritales, sin embargo aporta al cumplimiento normativo en el marco de lo establecido en el MECI.
- Uno de los factores de éxito para gestionar los riesgos está en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en las etapas PHVA de la gestión de los riesgos. Dichos niveles de responsabilidad y autoridad no se encuentran definidos en las entidades y organismos distritales.
- No existe claridad frente a la definición y utilidad de las diferentes etapas del proceso de gestión del riesgo. En este sentido, se hace necesario establecer, documentar, implementar y mejorar de manera continua una estructura metodológica aplicable a las entidades y organismos distritales, que indique de manera específica cómo desde la operación se desarrolla cada una de las etapas asociadas al proceso de gestión del riesgo.
- Los procesos de comunicación de la gestión del riesgo están llegando solamente hasta la disposición de la información en diferentes medios como la intranet, la página web, entre otros, actividad que no solventa la necesidad de la organización de que sus usuarios y partes interesadas conozcan que pasa con la gestión de los riesgos. Asimismo, dada la complejidad de la gestión del riesgo es necesario identificar la información que se va a comunicar a los diferentes usuarios y partes interesadas, teniendo especial cuidado de no tener un efecto de rechazo que los aparte de un proceso participativo que pueda adherirse en la gestión del día a día institucional.
- El desarrollo de control ejercido por los líderes de proceso y las oficinas de control interno se está limitando al cumplimiento de las acciones establecidas en los planes de manejo de riesgos (medición de eficacia), dejando de lado la medición de la efectividad frente a la intervención de las causas de los riesgos y el mejoramiento de los controles existentes. Es por lo anterior que se hace necesario fortalecer los procesos de seguimiento y medición periódica a la gestión de riesgos en todos los niveles así como el seguimiento desarrollado por las Oficinas de Control Interno, dado que los resultados del mismo son fundamentales para una adecuada toma de decisiones.
- Si bien las matrices de riesgos contienen algunas de las tipologías requeridas desde el Sistema Integrado de Gestión, falta fortalecer los conceptos frente a cada tipo de riesgo, el concepto de integración y el concepto de enfoque por procesos, ya que en algunos casos se evidencian riesgos que son repetitivos lo cual genera desgaste e ineficiencia en el manejo de los recursos por parte de las entidades y organismos distritales.
- A pesar de que existen diferentes metodologías, entre ellas la establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la generada por la Veeduría Distrital, estas no son suficientes para que la gestión del riesgo sea efectiva en la administración pública distrital. Es necesario complementar las metodologías con estrategias que permitan afianzar la gestión de los riesgos en todos los niveles de las entidades y organismos distritales.
- Es evidente que existen sectores de la administración pública distrital con avances superiores en la gestión de los riesgos, como la red de hospitales del sector salud y la Secretaría Distrital de Hacienda, quienes por su misionalidad se ven obligados a contar con herramientas que minimizan la probabilidad de ocurrencia y los impactos asociados a riesgos que podrían afectar seriamente sus

objetivos y que además serían graves para sus usuarios y partes interesadas. En este sentido, ellos son un referente a seguir para mejorar la gestión de riesgos a nivel distrital.

- La información recogida a través de la herramienta de diagnóstico será la fuente de información que permitirá documentar el lineamiento para mejorar la gestión de los riesgos en las entidades y organismos distritales.

Una vez definidas las conclusiones del diagnóstico distrital se procedió a establecer que entidades presentaban avances o contaban con elementos diferenciadores en la gestión del riesgo que aportara a su mejoramiento continuo, con el fin de conformar la mesa técnica distrital en el marco de la comisión intersectorial del SIG, para la construcción del lineamiento que atienda las oportunidades de mejora identificadas.

Entre las entidades convocadas a participar de la mesa técnica distrital para el mejoramiento de la gestión de los riesgos encontramos las siguientes:

- Secretaría Distrital de Hacienda
- Instituto de Desarrollo Urbano
- Hospital Simón Bolívar
- Hospital Pablo VI Bosa
- Hospital San Cristóbal
- Hospital Chapinero

Como resultado de la mesa de trabajo entre estas EOD se definió lo siguiente:

- 1) El lineamiento distrital debería estar enfocado a fortalecer la gestión del riesgo a partir de las lecciones aprendidas por parte de las entidades que conforman la mesa de trabajo, teniendo como referente las guías metodológicas como la del DAFP, la Veeduría Distrital, entre otras.
- 2) Como factor crítico de éxito para alcanzar una gestión de riesgos efectiva, se debe sensibilizar a los representantes legales de las EOD como máxima instancia de toma de decisiones frente a la gestión del riesgo.
- 3) Se debería explorar la posibilidad de establecer construir un módulo virtual de capacitación frente a gestión de riesgos, que esté permanentemente a disposición de los servidores públicos de las EOD.
- 4) Se debería realizar capacitación y entrenamiento frente a gestión del riesgo dirigido a los representantes de la alta dirección del SIG, a los líderes operativos y a los Jefes de las Oficinas de Control Interno o quienes han sus veces, ya que son actores claves en el desarrollo de las diferentes etapas del proceso de gestión del riesgo.

Es así como se establece que este documento es un primer paso en el proceso de fortalecimiento y mejora continua de la gestión del riesgo de las EOD.

4. PRODUCTO SIG: GESTIÓN DEL RIESGO

4.1 ENFOQUE – IMPLEMENTACIÓN – RESULTADO

A continuación se presentan las características asociadas al producto del SIG denominado “Gestión del Riesgo”, bajo la estructura de Enfoque, Implementación y Resultado - EIR.

ENFOQUE:

12

Gestionar el riesgo para mitigar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de eventos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

IMPLEMENTACIÓN:

Documentar un mapa de riesgos que contemple la identificación de las siguientes tipologías de riesgos:

- Estratégicos
- Operativos
- Financieros
- Normativos
- Tecnológicos
- De conocimiento
- Ambientales
- Seguridad y salud en el trabajo
- Seguridad de la información
- Corrupción
- Y lo demás que requieran.

Para la formulación del mapa de riesgos se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe ser construido a partir de los procesos.
- La administración del riesgo (identificación, análisis, evaluación y tratamiento) debe ser realizada de manera participativa involucrando a los diferentes actores de la organización.
- Se debe realizar la evaluación periódica de la eficacia, eficiencia y efectividad de las acciones definidas para el tratamiento de los riesgos.

Asimismo, el mapa de riesgos debe:

- Ser socializado y entendido por el personal de la organización.
- Realizar revisiones periódicas del mapa de riesgos para su actualización permanente.

RESULTADO:

Frente a los resultados esperados de administración del mapa de riesgos en las EOD se debe verificar la medición de la efectividad de las acciones definidas para el tratamiento del riesgo frente a la probabilidad de ocurrencia y el impacto.

4.2 NUCLEOS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

A partir de la mesa técnica distrital para la gestión del riesgo se acordó definir cuales han sido las lecciones aprendidas en el proceso de implementación y mejora continua de cada una de las etapas asociadas a la gestión del riesgo.

Para el desarrollo de esta actividad se recopiló la información anteriormente mencionada, asociada a las problemáticas más relevantes identificadas en el diagnóstico distrital de la gestión del riesgo. La información fue remitida por cada uno de los integrantes de la mesa técnica distrital para la gestión del riesgo, teniendo en cuenta que son ellos, quienes de acuerdo a los resultados del diagnóstico distrital, cuentan con elementos diferenciadores que pueden aportar al mejoramiento continuo de esta temática en las EOD.

Una vez consolidada la información remitida por los integrantes de la mesa técnica, se construyeron los núcleos de mejoramiento de la gestión del riesgo a partir de las lecciones aprendidas, indicando cuales son los posibles fallos que están ocurriendo en las EOD, que impiden alcanzar una gestión efectiva de los riesgos en las diferentes etapas del proceso.

La estructura que definida para los núcleos de mejoramiento es la siguiente:



A continuación se presentan los núcleos de mejoramiento asociados a las diferentes problemáticas identificadas en el diagnóstico distrital, desarrollando cada uno de los posibles fallos e indicando la importancia durante el proceso de gestión del riesgo.

4.2.1 ESTABLECIMIENTO Y REVISIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL



Si en su entidad usted ha tenido dificultades para formular un contexto estratégico organizacional de riesgos adecuado y acorde para su naturaleza y complejidad y que contemple todos los aspectos necesarios para realizar un correcto análisis interno y externo, puede ser por las siguientes razones:

- 1) No se ha revisado el entorno organizacional.

No se planea ni gestiona bien lo que no se entiende a cabalidad, es por esta razón que las EOD deberían revisar de manera recurrente el entorno de tal forma que le permita establecer o mantener actualizado su contexto organizacional y de esta manera identificar posibles causas de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en todos los niveles.

- 2) No está claramente delimitado el campo de análisis.

Para realizar un adecuado establecimiento del contexto las entidades deben establecer quienes son todos sus usuarios y partes interesadas, con el fin de tener claridad frente a las fuentes que se tendrán en cuenta para el análisis del contexto. En este sentido, es necesario realizar una delimitación sistémica, identificando factores o elementos que tienen una relación que puede afectar la gestión institucional de alguna manera.

3) No se cuenta con metodología para la revisión, desplegada en la Institución.

El establecimiento, documentación y comunicación efectiva de una metodología para el establecimiento del contexto estratégico organizacional asegura que este ejercicio se desarrolle en un ambiente controlado y que además se pueda llevar una trazabilidad que permita comparar resultados de un periodo a otro.

Para la construcción de una metodología que ayude de manera efectiva al análisis del entorno y establecimiento del contexto organizacional, las EOD pueden apoyarse en herramientas tales como:

- La matriz DOFA, la cual analiza las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una Organización.
- El análisis PESTAL, que analiza factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, considerados estratégicos para cualquier organización.
- El diamante de Porter, el cual reconoce las condiciones de una organización de acuerdo con el área en donde se ubica, que facilitan o dificultan la operación.

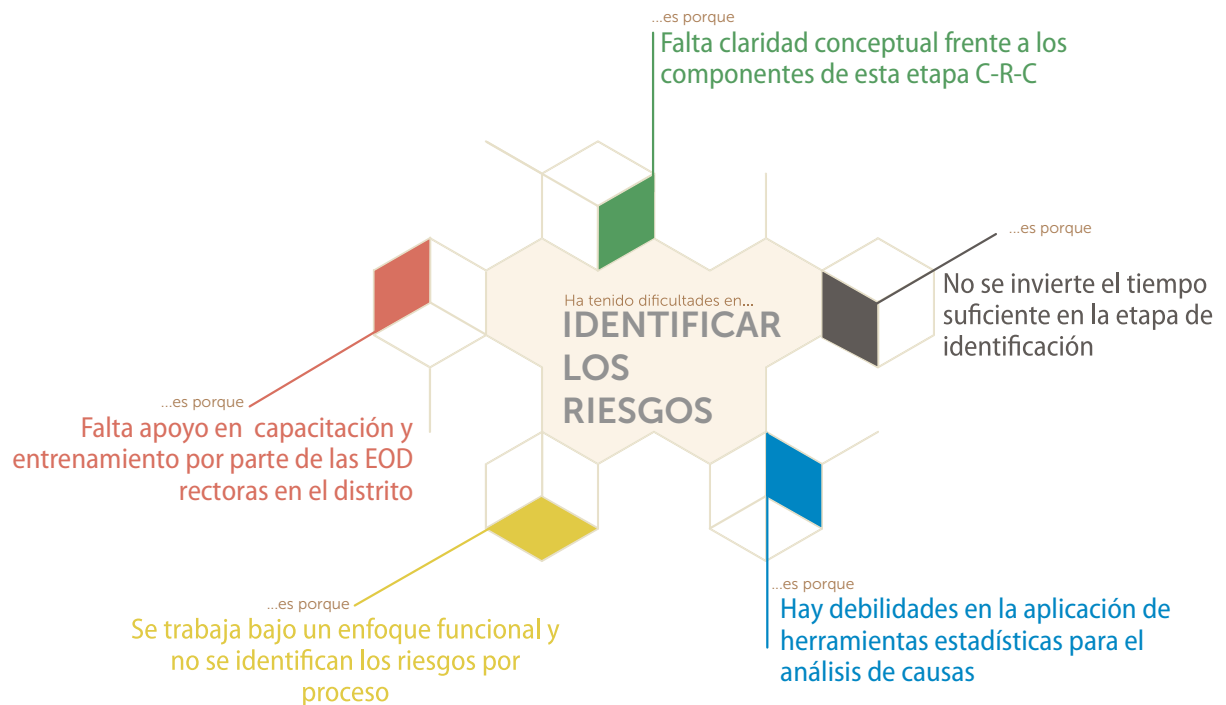
4) No cuenta con personal idóneo para realizar las revisiones periódicas articuladas al contexto organizacional.

El personal que coordina el desarrollo de los ejercicios de revisión del contexto organizacional debería ser del más alto perfil, ya que se requiere de una visión estratégica que conozca la organización y sus procesos. Este aspecto asegura que los resultados del análisis correspondan a la realidad de la entidad u organismo distrital con el fin de que sean relevantes y pertinentes en el momento de identificar, analizar y valorar los riesgos por proceso.

5) Falta de apoyo metodológico por parte de las Entidades del Nivel Central que son responsables y lideran la implementación de la gestión de los riesgos en el Distrito.

Es responsabilidad del nivel central establecer una línea que permita entender y aplicar de una mejor manera los conceptos técnicos asociados a la gestión del riesgo, asimismo es responsabilidad de las entidades y organismos distritales requerir ese apoyo cuando se necesite. En el sector público, entidades como el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Veeduría Distrital o la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional están disponibles para prestar el servicio de afianzamiento del conocimiento frente a la gestión de riesgos.

4.2.2 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO (CAUSAS – RIESGO – CONSECUENCIAS)



Si en su entidad ha tenido dificultades para identificar cuáles son realmente aquellos eventos que afectan los objetivos de la organización y sus procesos, puede ser por las siguientes razones:

- 1) Falta claridad conceptual de los elementos que hacen parte del componente de identificación del riesgo (Riesgo - Causa - Consecuencia)

El componente de identificación es considerado el más importante en el proceso de gestión de riesgos. En la mayoría de los casos una identificación inadecuada puede generar un análisis y valoración que no corresponden, así como un plan de tratamiento que va a atender causas erradas o controles desenfocados en la ejecución de la gestión, generando ineficiencia y reprocesos. Por esta razón es necesario aclarar los conceptos de manera lúdica y clara a todo el personal de la organización, pero principalmente a quienes hacen parte de la etapa de identificación, de igual manera las personas que participan en esta etapa deben ser conocedoras del proceso, con el fin de garantizar la efectividad del ejercicio.

Para desarrollar una adecuada identificación de los aspectos relacionados en éste componente es necesario que siempre se tenga como referente principal el **objetivo** que se está trabajando, bien sea de proceso, proyecto u organizacional. Una vez el objetivo esté claro y comprendido, se debe identificar cuáles son los factores críticos necesarios para su cumplimiento.

Las consecuencias son los efectos ocasionados por la materialización de los riesgos. Para identificar las posibles consecuencias asociadas a los riesgos es necesario tener claramente definidas las posibles áreas de impacto que se podrían ver afectadas, las cuales pueden estar relacionadas con las perspectivas comunes de los tableros de control. En este sentido, se puede decir que las consecuencias de la materialización de los riesgos pueden

llegar a afectar la calidad del bien o servicio, la imagen institucional, los procesos, las finanzas, el aprendizaje, el medio ambiente, afectación en los activos, lesiones a personas, entre otros. La definición de las áreas de impacto debe ser realizada por cada EOD, dependiendo de sus particularidades y necesidades.

Existen herramientas que facilitan la identificación de los riesgos, sus causas y las consecuencias, entre las que podemos encontrar la siguiente herramienta

- a) **Matriz de fuentes generadoras – áreas de impacto:** la cual permite, a través de un análisis cruzado, identificar fuentes generadoras de riesgos que afectan áreas de impacto estratégicas para la EOD, preguntándose qué puede perderse en caso de que se materialice un riesgo. Dicho análisis debe partir de los procesos y debe ser desarrollado por el personal experto que conozca el desarrollo de sus actividades.

Si bien es cierto que por la naturaleza de la EOD o su misión, un riesgo va a generar una cadena de consecuencias a diferentes niveles de la organización hasta llegar a impactar de una u otra forma la calidad en el servicio al usuario, el área de impacto que se establezca en determinado escenario debe estar contextualizado o enfocado en la consecuencia primaria generada por el riesgo.

A continuación se presenta un modelo de matriz que puede ser tenida en cuenta por las EOD para la etapa de identificación del riesgo.

Área de impacto Fuente generadora de riesgo	El usuario	El bien o servicio	Los recursos financieros	Imagen institucional	Seguridad y salud del personal	Recursos naturales	Seguridad de la información
Tecnología							
Personal de la EOD							
Infraestructura							
Procesos de la EOD							
Eventos naturales							

Para el análisis de las áreas de impacto, es necesario definir cuáles serán las fuentes de información que darán mayor objetividad al desarrollo del ejercicio. Dentro de las fuentes de información podemos encontrar las siguientes asociadas a los subsistemas del SIG:

S&SO: Matriz de identificación de peligros de seguridad y salud en el trabajo

SGSI: Inventario de activos de información

SGA: Matriz de aspectos e impactos ambientales

Seguridad del paciente: Matriz de taxonomía de eventos de atención en salud

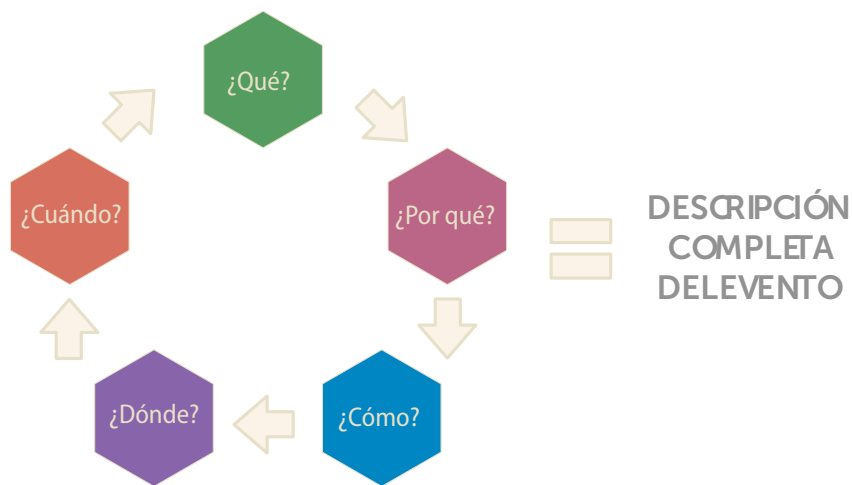
Es importante mencionar que dentro de la guía de la Veeduría Distrital se proponen elementos que facilitan la identificación de riesgos tales como la matriz de reconocimiento del riesgo y el uso del metalenguaje. Estos documentos facilitan la tarea para aquellos colaboradores que no tienen experiencia en redacción de riesgos.

A continuación se presenta a manera de ejemplo, la estructura utilizada por el Hospital San Cristóbal frente a la redacción de riesgos identificados:

La estructuración propia del riesgo y su redacción dependen de la indagación a los líderes de proceso sobre ciertos aspectos con el fin de consolidar información completa y clara. Para ello, se debe partir del cruce de fuente de riesgo con área de impacto, teniendo en cuenta aquellos que se definieron que están involucrados en el proceso que está siendo analizado.

Como una metodología que apoya la construcción de esos riesgos que se vayan identificando se propone una estructura de la siguiente manera:

Estructura del riesgo



- **Qué:** Es la descripción de lo que ocurre en la materialización el riesgo. El efecto que conlleva esa materialización expresado en términos de **pérdida de algún activo** de la organización concretamente asociado al **área de impacto**.
- **Porqué:** **Acción concreta** o **causa primaria** que sirve de detonante para generar la pérdida
- **Cómo:** Detalle de las **circunstancias** o **fallos** que propician el detonante o causa principal
- **Dónde:** Circunstancias de **lugar** mediante las cuales se materializa la pérdida
- **Cuándo:** Circunstancias de **tiempo** mediante las cuales se materializa la pérdida

Al articular la información en un solo fragmento, la estructura del riesgo queda formulada como sigue:

Pérdida/Lesión/Afectación/Daño de[**Activo perjudicado o área de impacto que la Entidad quiere preservar**] ocasionado por [**Por qué: Acción concreta o causa primaria que sirve de detonante para generar la pérdida**].... debido a[**Cómo: conjunto de circunstancias o fallos que generan el detonante del riesgo**]....en... [**Dónde: Lugar en el que ocurre la pérdida**]... durante..... [**Cuándo: Tiempo en el que ocurre la pérdida**]

Siguiendo esa metodología para estructurar los riesgos, durante el ejercicio de identificación de los riesgos en el proceso de Gestión de recursos del mapa de procesos vigente de la E.S.E San Cristóbal, podría definirse un riesgo como el que aparece a continuación:

¿Qué se genera?	■	Incidencia negativa en la vida, salud o integridad física del usuario por errores u comisiones en el seguimiento y supervisión de contratos de la entidad, generado por la poca claridad y/o control en los criterios definición de prórrogas, modificaciones, adiciones, suspensiones y/o cesiones en los contratos dentro de la oportunidad legal, debido a: Designar supervisores sin conocimientos suficientes para desempeñar la función, desconocimiento de normatividad vigente, insuficiente personal capacitado en actividades de supervisión y Concentrar la supervisión de múltiples contratos en poco personal, en cada una de las áreas durante la etapa de ejecución del contrato.
Nombre del riesgo	■	
¿Por qué se genera?	■	
Falla 1	■	
Falla 2	■	
Falla 3	■	
¿Cuándo y dónde se genera?	■	

2) No se invierte el tiempo suficiente para realizar una adecuada identificación de riesgos

Como ya se había mencionado, la identificación del riesgo es sin duda la fase de mayor importancia en este proceso, razón por la cual debe dedicarse el tiempo necesario para llegar a acuerdos entre los expertos del equipo de trabajo que participa de esta fase, con el fin de generar apropiación y garantizar que la información identificada corresponde a la realidad. Cuando los equipos de trabajo van a iniciar la etapa de identificación del riesgo deben tener claridad frente a la importancia de la misma para el éxito del proceso de gestión del riesgo, teniendo claro que se puede llegar a invertir un tiempo considerable dependiendo de la temática que se esté analizando.

3) Hay debilidades en la aplicación de herramientas estadísticas para el análisis de causas

Generalmente los riesgos se identifican a partir del efecto o impacto que puedan tener sobre el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, el riesgo no es más que la manifestación de una situación problemática ocasionada por diferentes causas.

Cuando se realiza una adecuada identificación de riesgos y estos son priorizados como riesgos fuente, es posible que al atacar las causas raíz de esos riesgos se estén trabajando al mismo tiempo las causas de otros riesgos, materializando de esta manera la gestión de riesgo integrada - GRI

Es por esta razón que las EOD deberían utilizar herramientas de análisis estadístico como *la espina de pescado*, *diagrama causa – efecto*, *los cinco (5) porqué*, *la lluvia de ideas*, entre otros, con el fin de establecer de manera acertada cual es la causa raíz de posibles riesgos asociados al objetivo con el fin de dar un tratamiento preciso.

4) Se trabaja bajo un enfoque funcional y no se gestionan los riesgos por procesos.

En los últimos años las EOD han venido trabajando en la implementación de diferentes sistemas de gestión, documentados a través de procesos y procedimientos que se convierten en la base para la mejora continua de la gestión. De la misma forma, la gestión del riesgo se materializa en la identificación de controles que ataquen la materialización de eventos que impidan el logro de los objetivos.

Sin embargo, el cambio de una estructura rígida por funciones a un enfoque por procesos que manifieste integralmente la gestión institucional frente a lo estratégico, lo misional, lo de apoyo y la mejora continua, en donde además existe una transversalidad que permite desarrollar mejores bienes y servicios ya que todos son conscientes del aporte en la cadena de valor, ha costado por diferentes factores, entre ellos la alta rotación de personal de todos los niveles y el cumplimiento de metas independientes, lo cual impide que se mantenga el enfoque por procesos.

A pesar de dicha situación, la gestión de riesgos en un enfoque por procesos es necesaria para no incurrir en fallos como los siguientes:

- Riesgos que se repiten: situación dada por el enfoque excesivamente funcional en donde no existe comunicación entre dependencias para el desarrollo de las etapas de establecimiento del contexto, identificación, análisis y valoración de los riesgos.

- Descoordinación en los planes de tratamiento: al existir repetición en los riesgos identificados y falta de comunicación entre dependencias, se presenta una duplicidad de acciones y en algunos casos, diferencias entre lo que plantean diferentes dependencias en los planes de tratamiento, ocasionando una gestión ineficiente por acciones que no impactan las causas de los riesgos ni el mejoramiento de los controles.

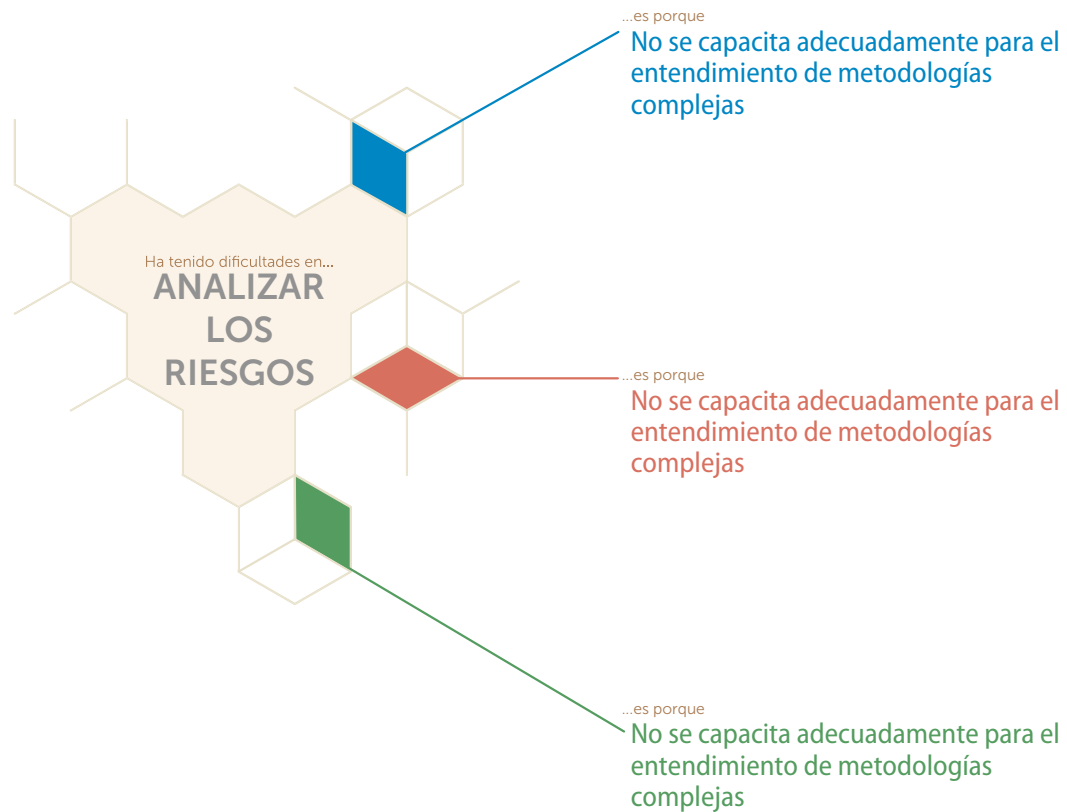
Con el enfoque por procesos se trabaja sobre un objetivo común, llevando a las dependencias a comunicarse para identificar, analizar y valorar riesgos, generando el establecimiento de planes de tratamiento integrales que impactan en mayor medida las causas de los riesgos y el mejoramiento de los controles. Es por esta razón que para dar inicio a la gestión de los riesgos en las EOD se debería realizar una revisión y ajuste previo a la estructura documental (procesos, procedimientos, guías, instructivos, formatos, entre otros) con el fin de realizar una adecuada identificación a partir de los procesos, así como un buen análisis y valoración de controles a partir de procedimientos que describan la realidad de la operación.

Es así como podemos concluir para este punto, que la gestión del riesgo bajo un enfoque estrictamente funcional es en sí misma un riesgo para las EOD.

- 5) Falta de apoyo en entrenamiento al personal por parte de los entes rectores que lideran la implementación de la gestión de los riesgos en el Distrito.

Es responsabilidad del nivel central establecer una línea que permita entender y aplicar de una mejor manera los conceptos técnicos asociados a la gestión del riesgo, asimismo es responsabilidad de las EOD requerir ese apoyo cuando se necesite. En el sector público, entidades como el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Veeduría Distrital o la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional están disponibles para prestar el servicio de afianzamiento del conocimiento frente a la gestión de los riesgos.

4.2.3 ANÁLISIS DEL RIESGO (IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO ACTUAL O INHERENTE)



Si en su entidad usted ha tenido dificultades para desarrollar la etapa de análisis de riesgos con el fin de establecer el riesgo inherente o riesgo actual, puede ser por las siguientes razones:

- 1) Se presenta confusión entre la fase de análisis y la fase de valoración del riesgo.

La etapa de análisis del riesgo corresponde a la determinación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de impacto que este podría generar en caso de que se llegue a materializar el mismo. El análisis de los riesgos permite clasificarlos dentro de unos niveles de importancia, dados por su probabilidad de ocurrencia e impacto posible, esto a su vez permite que se realice una priorización inicial ya que no todos los riesgos identificados son críticos, ni se otorga el mismo nivel de importancia para su tratamiento en el momento de la asignación de recursos.

- 2) Se presentan fallas en la fase de identificación del riesgo

Como se mencionó anteriormente, la adecuada identificación del riesgo es un determinante para el éxito de las etapas de análisis, valoración y tratamiento. Si no se realiza una adecuada identificación del riesgo el análisis de la probabilidad y el impacto corresponderán a eventos que no son los que la EOD debe priorizar en el momento de asignar recursos.

3) El análisis es subjetivo y no cuenta con un apoyo metodológico.

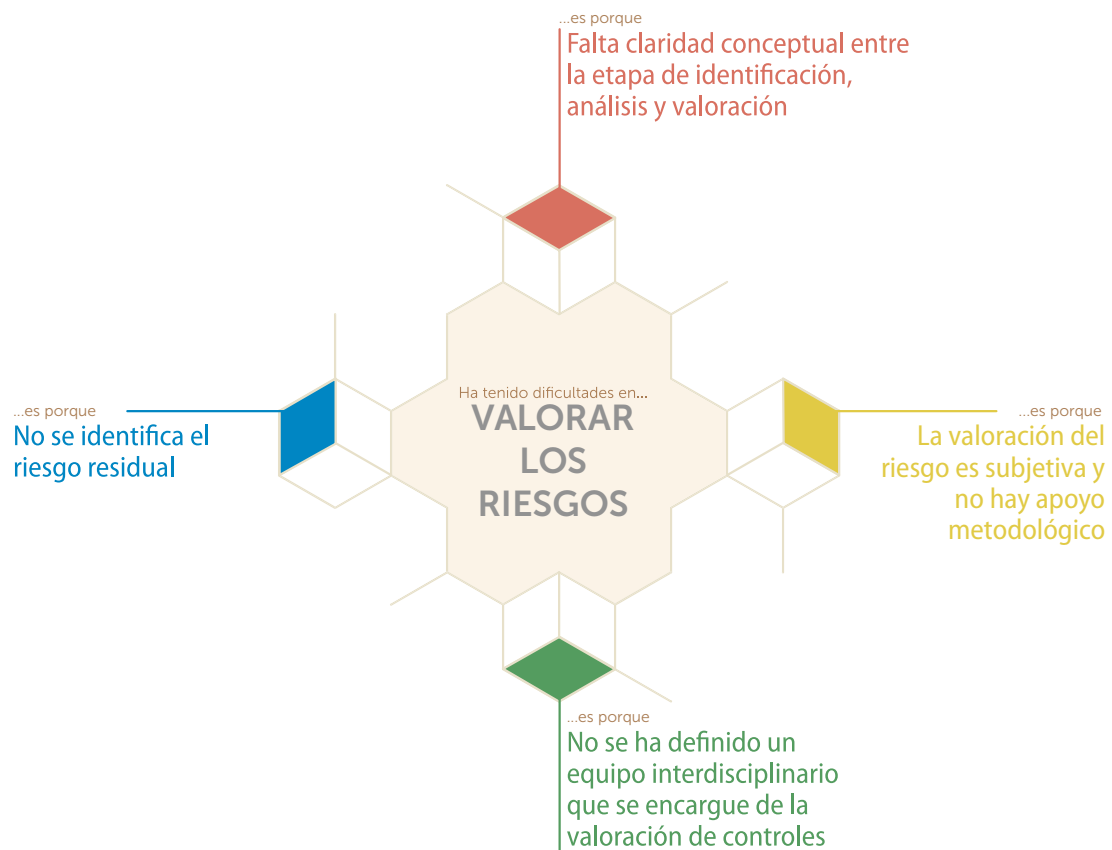
El análisis se presenta como el impacto multiplicado por la probabilidad de ocurrencia. Para que esta etapa sea objetiva se recomienda que previamente se desarrollen una serie de pasos:

- a) Establecer dimensiones de impactos de ocurrencia que se desean analizar. La guía del DAFP establece una propuesta de cuatro dimensiones de impacto (Confidencialidad en la información, credibilidad o imagen, legal y operativo), sin embargo es necesario que se revise y ajuste a las necesidades y particularidades de la EOD.
- b) Definir las escalas de acuerdo al tipo de evento o escenario a analizar. La guía del DAFP establece una propuesta de cinco niveles de impacto (insignificante, menor, moderado, mayor, catastrófico), sin embargo es necesario que se revise y ajuste a las necesidades y particularidades de la EOD.
- c) Determinar claramente el evento o escenario a analizar.
- d) Estimar los criterios de probabilidad o frecuencia de ocurrencia del evento. Para este paso es necesario tener claro cada cuanto se presenta el escenario en donde se puede llegar a materializar el riesgo, de esta manera se pueden establecer adecuadamente las escalas. La guía del DAFP establece una propuesta de cinco niveles de probabilidad (raro, improbable, posible, probable, casi seguro).
- e) Una vez establecidos estos criterios se puede identificar el riesgo inherente o riesgo puro, es decir, se determina la probabilidad e impacto asociados sin tener en cuenta ningún tipo de control existente en la EOD.

Asimismo se puede decir que la subjetividad en el análisis de los riesgos se da por la falta de exactitud en el momento de de calificar los riesgos utilizando un método cualitativo. La objetividad en la calificación se da en el momento en el que se establecen valores numéricos a las escalas utilizadas, llegando así a un análisis semicuantitativo. Lo que se busca es facilitar y hacer más precisa la calificación, sin que se requiera aun de magnitudes exactas, las cuales van a ser posibles de obtener en la medida que se adelante la cuantificación. En este sentido, podemos decir que a mayor cuantificación será mayor la exactitud y objetividad en la calificación de impacto y probabilidad en la etapa de análisis del riesgo.

Es importante tener en cuenta que no basta con tener un sistema de calificación objetivo, si este no es diligenciado por el personal que hace parte del proceso o que está relacionado con el riesgo, ya que su experiencia y conocimiento son los que realmente garantizan que se identifique el impacto y probabilidad con mayor precisión y así encontrar la calificación del riesgo puro o inherente.

4.2.4 VALORACIÓN DEL RIESGO (CALIFICACIÓN DE CONTROLES O SALVAGUARDAS EXISTENTES - IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL)



Si en su entidad usted ha tenido dificultades para Valorar el **riesgo inherente o actual** y calificar los controles o salvaguardas existentes, así como identificar el riesgo residual, puede ser por las siguientes razones:

- 1) Falta claridad conceptual entre la fase de identificación, análisis y valoración del riesgo. (¿Qué es un control?)

Una vez establecido el riesgo inherente o actual, en donde se analiza el riesgo sin tener en cuenta ningún tipo de control, se procede a establecer el riesgo actual en la etapa de valoración. El riesgo actual requiere de una evaluación de los controles, salvaguardas o barreras de seguridad existentes que se asocian a los riesgos, con el fin de determinar su calidad.

También es importante aclarar en concepto de control, el cual hace referencia a una acción o conjunto de acciones de validación de cumplimiento de uno o varios criterios, generalmente establecidos dentro de los procesos y procedimientos de la EOD, para alcanzar la conformidad del resultado esperado. Tal como lo establece la guía de la Veeduría Distrital en su numeral 3.2.5.1, un control debería cumplir con las siguientes características:

- **Objetivos:** no dependen del criterio de quien lo defina y/o ejecute, sino de los resultados que se esperan obtener.
- **Pertinentes:** corresponden a las causas propias del riesgo.
- **Económicos:** costos razonables de los recursos requeridos.

- *Realizables*: se pueden llevar a cabo.
- *Medibles*: permiten el establecimiento de indicadores
- *Periódicos*: tienen frecuencia de aplicación en el tiempo.
- *Efectivos*: producen impacto positivo.
- *Asignables*: tienen responsables.

Existen paradigmas o diferentes percepciones para la valoración (por ejemplo: Se tiende a pensar que el impacto por la materialización de riesgos en salud siempre será catastrófico). Esta situación ocasiona que cuando se recalcula el riesgo en el mapa de probabilidad e impacto, no se evidencien de manera objetiva los verdaderos resultados de los controles establecidos e implementados por la EOD.

2) La valoración del riesgo es subjetiva

Al igual que en la etapa de análisis, existen metodologías como la establecida en la guía del DAFP y en la guía de la Veeduría Distrital, en donde se establecen una serie de criterios para evaluar la calidad de los controles. Sin embargo, es preciso indicar que la guía del DAFP es un punto de referencia para que cada EOD defina sus propios criterios para valorar los controles de acuerdo a sus necesidades y particularidades.

Dentro de los criterios a tener en cuenta para valorar los controles existentes e identificar el riesgo actual al que está expuesta la EOD, podemos encontrar los siguientes:

- a) la existencia del control.
- b) la documentación del control
- c) la aplicación del control
- d) el concepto del personal que se encuentre valorando el control, frente a si es efectivo o no
- e) si el control tiene responsables para su ejecución
- f) la frecuencia de implementación del control
- g) entre otros

3) No se ha definido un equipo interdisciplinario que se encargue de la medición

Al igual que en la etapa de análisis, no basta con tener un sistema de calificación de controles objetivo, si este no es diligenciado por equipos interdisciplinarios que conozcan el proceso o que tengan relación con el riesgo, ya que su experiencia y conocimiento son los que realmente garantizan que se defina si existen controles efectivos para minimizar la probabilidad de ocurrencia del riesgo o su impacto en caso de que se materialice.

4) No se identifica el riesgo residual.

Como resultado de la etapa de valoración, está la identificación del riesgo residual que hace referencia a la posibilidad de que ocurra el riesgo después de aplicar los correctivos adicionales que se consideran necesarios. Una vez identificado el riesgo residual, debe establecerse el respectivo plan de tratamiento, el cual debe estar acorde con la política de administración de riesgos establecida por la EOD.

4.2.5 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS (MEJORAMIENTO DE CONTROLES Y SOLUCIÓN DE CAUSA RAÍZ DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS)

26



Si en su EOD usted ha tenido dificultades para establecer e implementar los planes de tratamiento para atender los riesgos de la EOD, puede ser por las siguientes razones:

- 1) No se ha realizado un trabajo conjunto entre las personas involucradas en el plan de tratamiento (Líder del proceso, personal operativo, representante de la oficina de planeación, representante del área administrativa y financiera, entre otros) en la toma de decisiones para la viabilidad de los controles que se proponen implementar.

Los planes de tratamiento representan un compromiso operativo, de gestión de recursos y de seguimiento, a un conjunto de acciones que buscan atender las causas de los riesgos identificados así como el establecimiento y mejoramiento de controles correctivos o preventivos enfocados a minimizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de que haya una materialización de riesgos.

2) Se definen planes de tratamiento que no son viables

Para que las acciones de un plan de tratamiento sean consideradas viables, deben cumplir con las siguientes características:

Adecuadas a la severidad del riesgo: no requiere el mismo compromiso de recursos el tratamiento de un riesgo que puede paralizar el accionar de la EOD que otro que simplemente genera un reproceso. Este criterio debería ser tenido en cuenta para la priorización del riesgo y su tratamiento.

Manejable: toda acción considerada debe ser factible de acuerdo con los recursos de tiempo, presupuesto, conocimiento, equipos y personal disponible.

Realizable: no se pueden considerar tareas que de antemano el equipo responsable sepa que no tiene capacidad de ejecutar por razones técnicas o logísticas. Nada desmoraliza tanto como una acción que de antemano se sabe que no culminará con éxito.

Asignada: debe existir una persona o equipo de trabajo que acepte y se responsabilice por sacar adelante la implementación de la actividad del plan de tratamiento.

Acordada: la comunicación y la aceptación con las partes interesadas constituye un factor crítico fundamental para generar compromiso.

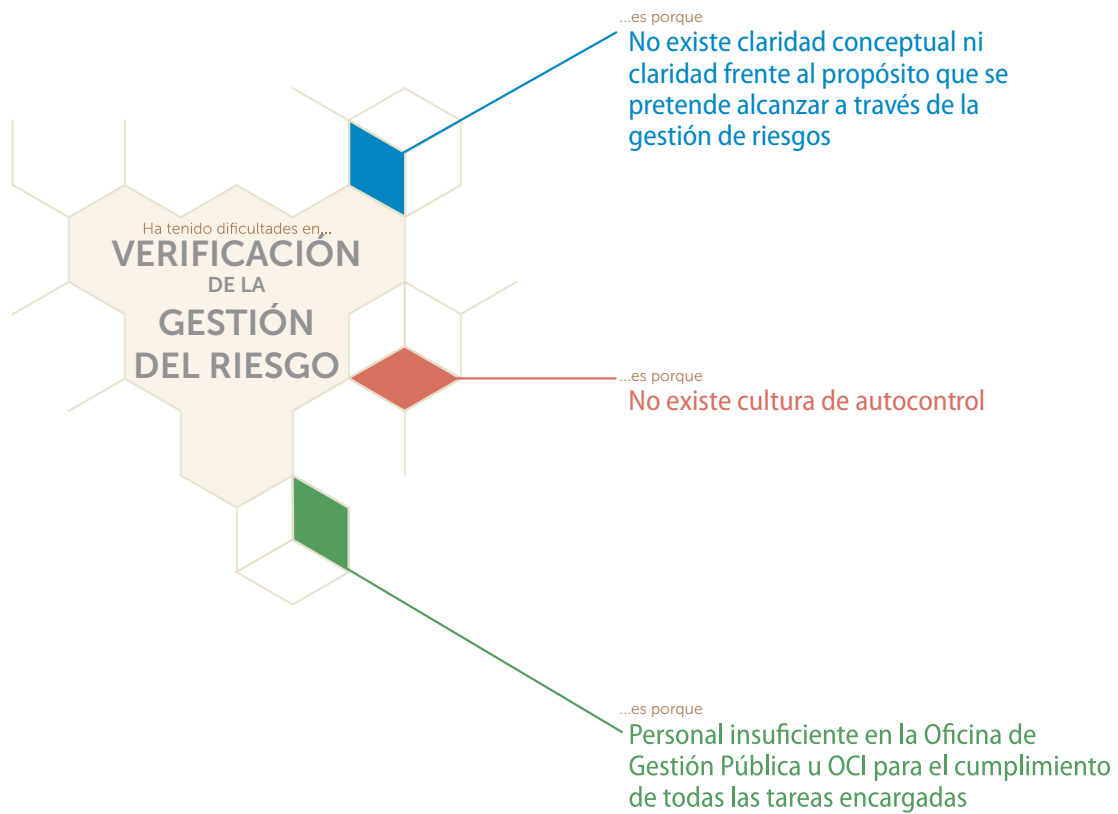
3) Hay fallas en la identificación de las causas que pueden generar los riesgos

La etapa de identificación del riesgo, específicamente la rigurosidad en el análisis de causas, es considerada un factor crítico de éxito para la formulación de un plan de tratamiento efectivo que realmente aporte a la atención de los riesgos de la EOD.

4) No se definen adecuadamente los indicadores para los planes de tratamiento y en algunos casos no son consistentes frente a los riesgos identificados.

La definición de los indicadores para realizar el seguimiento al cumplimiento y efectividad de las acciones planteadas es importante para tomar decisiones ante cualquier desviación presentada con respecto a los resultados esperados en la implementación de los planes de tratamiento de la gestión del riesgo. En la definición de los indicadores deben participar los líderes de proceso y el personal que responsable de implementar los planes de tratamiento.

4.2.6 VERIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO (MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD) POR PARTE DE LOS LÍDERES DE PROCESO Y LAS OFICINAS DE CONTROL INTERNO O QUIEN HAGA SUS VECES



Si se han presentado dificultades para realizar una verificación efectiva de la gestión del riesgo, puede ser por las siguientes razones:

- 1) No existe claridad conceptual ni claridad frente al propósito que se pretende alcanzar a través de la gestión de riesgos.

Para desarrollar un adecuado seguimiento y verificación frente a lo establecido en las matrices de riesgos, es necesario que los agentes encargados de desarrollar este ejercicio conozcan de manera general y específica el **objetivo de la gestión del riesgo** y de cada una de las etapas que constituye este proceso, de esta manera se realizará un mejor ejercicio de verificación y sus resultados aportarán a la mejora continua de la gestión del riesgo por parte de la EOD.

Asimismo, es fundamental que el ejercicio de la verificación tenga en cuenta de manera permanente el objetivo que se está analizando, para poder asociarlo a los elementos consignados en las matrices de riesgos por parte de los equipos de trabajo. Esto facilitará la evaluación de los impactos generados por la ejecución de los planes de tratamiento, bien sea para trabajar las causas de los riesgos identificados o mejorar los controles asociados al mismo.

2) No existe cultura de autocontrol

En la etapa de verificación debe hacerse evidente la cultura del autocontrol por parte de quienes gestionan sus riesgos, con el fin de que se identifiquen de primera mano las desviaciones existentes frente a lo establecido en los planes de tratamiento.

La cultura de autocontrol debe materializarse en un ambiente en donde el líder del procesos con el personal operativo revisen periódicamente que los controles definidos, están documentados, se aplican y son efectivos, Lo anterior con el fin de que posteriormente la oficina de control interno o quien haga sus veces realice la verificación al control ejercido.

3) Personal insuficiente en la Oficina de Gestión Pública o de Control Interno para el cumplimiento de todas las tareas encargadas.

Las oficinas de control interno u oficinas de gestión pública en el caso del sector salud, deben contar con personal técnicamente dotado y con la experiencia necesaria para poder realizar un seguimiento adecuado a la gestión de riesgos desarrollada desde los diferentes procesos de las EOD.

Para el fortalecimiento de éste aspecto, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la DDDI, coordina mesas de trabajo cuyo objetivo está enfocado en mejorar las condiciones de las oficinas de control interno u oficinas de gestión pública, para el adecuado desempeño de su función con enfoque preventivo, tal como se establece desde la normatividad vigente.

4.2.7 COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO



Si se han presentado dificultades para comunicar efectivamente la gestión del riesgo dentro de EOD, puede ser por las siguientes razones

- 1) La gestión del riesgo es considerada como una temática que no debe comunicarse en la EOD

La gestión del riesgo debería formar parte de las temáticas estratégicas a comunicar en todos los niveles por parte de las EOD, con el fin de que todos los usuarios y partes interesadas se mantengan informados frente al estado de los riesgos que los afectan.

En la gestión del riesgo, la comunicación en doble vía, entre las EOD y los usuarios y partes interesadas es fundamental para saber que está pasando con los riesgos que se gestionan y para estar preparados frente a posibles riesgos emergentes que puedan presentarse.

- 2) No está definido quien comunica aspectos relacionados con la gestión de riesgos de la EOD

La definición de las responsabilidades frente a la comunicación de la gestión del riesgo es considerada un factor clave para lograr efectividad en este proceso. Los encargados de comunicar deberían tener un perfil

adecuado, conocimiento técnico y habilidades para transmitir la temática, asegurando que no se generará un efecto negativo o de rechazo por parte del personal.

3) No está definido a quien se deben comunicar aspectos relacionados con la gestión de riesgos de la EOD

La gestión del riesgo incluye las comunicaciones continuas con las partes involucradas internas y externas, que incluyan un reporte exhaustivo y frecuente del desempeño de la gestión del riesgo como parte del buen gobierno. (ISO 31000:2011).

El indicador podría estar relacionado con la comunicación entre la EOD y las partes involucradas como componente integral y esencial de la gestión del riesgo. La comunicación puede bien considerarse un proceso de doble vía, de modo que se pueden tomar decisiones correctamente informadas acerca del nivel del riesgo y la necesidad de tratamiento frente a criterios de los riesgos adecuadamente establecidos y exhaustivos.

El reporte exhaustivo y frecuente, externo e interno, tanto sobre los riesgos significativos como sobre el desempeño de la gestión del riesgo que contribuye significativamente al gobierno eficaz dentro de la organización. (ISO 31000:2011).

Es indispensable identificar a los diferentes actores (usuarios y partes interesadas internas y externas) que participan o se ven afectados en el proceso de gestión del riesgo, ya que todos tienen características diferentes y no a todos les interesa la totalidad de la información técnica desarrollada a través de las etapas.

4) No está definido qué es lo que se debe comunicar

Una vez definidos los actores de la gestión del riesgo, se establece que información sera transmitida a cada uno de ellos. A continuación se muestran algunos ejemplos aplicables a cualquier EOD:

Ejemplo 1:

Actor 1: Representante Legal, quien por medio de comités directivos debería estar informado sobre los resultados de la gestión de los riesgos que son estratégicos para la EOD.

Ejemplo 2:

Actor 2: Integrantes de los procesos. Si bien no todos los integrantes de los procesos participan en la totalidad de los riesgos asociados al mismo, si deberían conocer y participar de cada una de las etapas de la gestión de los riesgos en donde se encuentran directamente implicados y estar informados de manera general de lo que sucede con los demás riesgos de su proceso, ya que en algún momento, el desarrollo de sus funciones puede llegar a afectarlos positiva o negativamente.

Ejemplo 3:

Actor 3: Personal de toda la EOD, con quienes debería realizarse de manera periódica ejercicios de rendición de cuentas de la gestión del riesgo en donde se comunique que ha pasado con la gestión de los riesgos que son estratégicos para la EOD (Riesgo residual frente al riesgo inherente)

Ejemplo 4:

Actor 4: Usuarios de la EOD, a quienes debería comunicarse permanentemente, que pasa con los riesgos que afectan directamente la prestación del servicio. Esta actividad puede ser desarrollada a través de ejercicios de rendición de cuentas de la gestión del riesgo.

La información que se maneja en las diferentes etapas de la gestión del riesgo puede llegar a ser compleja y difícil de entender en algunos casos. Asimismo, por seguridad de las EOD, hay información asociada a la gestión de los riesgos, que de ser conocida aumentaría la vulnerabilidad de la EOD, dejándola expuesta a diferentes peligros.

5) No están definidos los canales de comunicación

La gestión del riesgo debería ser comunicada por diferentes canales, que aseguren que el mensaje llega al actor correspondiente.

Las personas responsables de la comunicación de la gestión del riesgo deberían establecer estrategias creativas y novedosas que hagan de un tema tan técnico una información atractiva de interés para los diferentes niveles de la EOD. Muchas veces se omite el uso de material lúdico, didáctico o más sencillo que facilite la comprensión de los riesgos que se generan en los procesos, para que le resulte a los colaboradores algo sencillo de asimilar.

Asimismo, es necesario establecer diferentes niveles de despliegue en los cuales se enfoque o se aborde el tema de manera distinta, con ciertos grados de profundidad y detalle dependiendo de los roles y responsabilidades dentro de la gestión del riesgo, así como las competencias y el conocimiento técnico necesario.

6) No está definida la frecuencia de comunicación

Es necesario que dentro de la planeación de la gestión del riesgo se establezca la frecuencia de comunicación para asegurar el contacto permanente con usuarios y partes interesadas y garantizando que la totalidad de personal de la EOD se mantiene informada, teniendo en cuenta la rotación de personal que se presenta a nivel distrital.

7) No están definidos los mecanismos por medio de los cuales se realizará el seguimiento a la eficacia y la efectividad de la comunicación.

Es necesario establecer mecanismos de seguimiento y medición frente a la eficacia y la efectividad en el cumplimiento de las actividades de comunicación de la gestión del riesgo, a fin de garantizar que el personal se encuentra informado frente al estado de los riesgos de la organización y de sus procesos. Una adecuada comunicación fortalece el enfoque preventivo de la entidad y la cultura frente a la gestión del riesgo por parte de los trabajadores de las EOD.

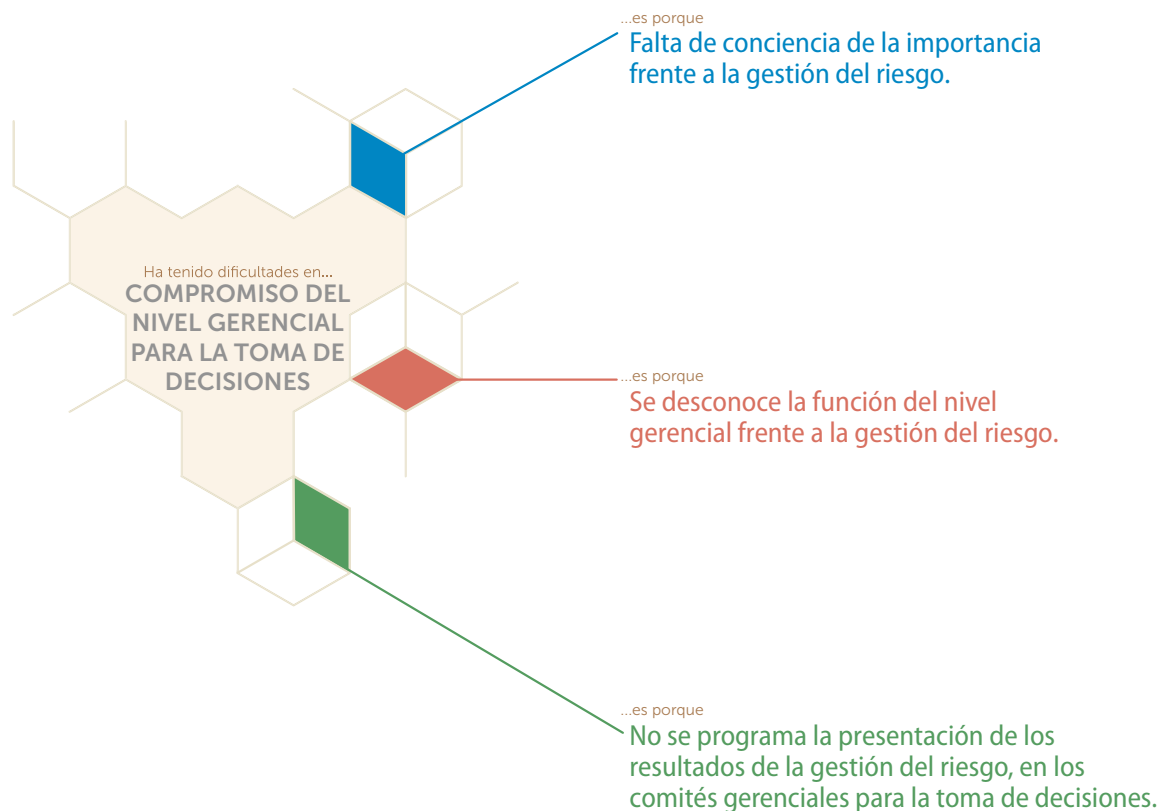
8) No existe un lenguaje común para entender lo que se comunica frente a la gestión de riesgos.

Establecer un diccionario de riesgos le permitirá a la organización como un todo, facilitar la comunicación y la coordinación de esfuerzos de manera más fácil. Lo importante es poder evitar discusiones en muchos casos

estériles en donde se debate si se trata de un “riesgo”, una “amenaza”, un “peligro” o una “incertidumbre”, para citar un ejemplo.

Conceptos como el de “pérdida esperada”, “grado de exposición”, “riesgo residual”, “riesgo inherente” o “relación costo – beneficio”, deben ser claros para la EOD, en todos sus niveles.

4.2.8 COMPROMISO DEL NIVEL GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES BASADOS EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO



Si se han presentado dificultades para alcanzar un compromiso gerencial para la toma de decisiones basadas en los resultados de la gestión del riesgo, puede ser por las siguientes razones:

- 1) Falta de conciencia de la importancia frente a la gestión del riesgo.

En la práctica es muy difícil que las decisiones tomadas dentro de las EOD se tomen completamente de manera objetiva. Las personas son afectadas por una serie de miedos y anhelos asociadas a sus preferencias individuales en la organización, a la disponibilidad de recursos y las incertidumbres del entorno. No es igual dar emitir un juicio después de haber tenido una serie de fracasos, que cuando se tiene un panorama despejado, con recursos y con el apoyo suficiente dentro de la EOD.

- 2) Se desconoce la función del nivel gerencial frente a la gestión del riesgo.

Actualmente, pocos gerentes o líderes de proceso se benefician del gran potencial de las herramientas que se han desarrollado para soportar el proceso de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. En

consecuencia, en muchas ocasiones se procede de forma equivocada, generando la materialización de los riesgos por inadecuada asignación de recursos.

Lo que se persigue con la toma de decisiones por parte del nivel gerencial de las EOD es que a partir de una visión integral se coordinen esfuerzos entre los procesos para garantizar resultados efectivos, así como una adecuada asignación de recursos para la administración del riesgo. La toma de decisiones por parte del nivel gerencial debe buscar entonces:

- Priorizar las acciones de control sobre aquellas situaciones que presentan mayor vulnerabilidad para la EOD,
 - Atacar las causas más recurrentes de los riesgos más importantes para la EOD,
 - Evitar la ineficiencia institucional por duplicidad de actividades en los planes de tratamiento,
 - Articular los resultados de la revisión por la dirección en materia de gestión de riesgos, al cumplimiento de la plataforma estratégica de la EOD,
 - Asignar recursos, que son siempre escasos, de manera eficiente para la optimización de los costos del control, el cual está dado por la relación entre la redundancia de actividades asociadas al control y las pérdidas derivadas de materialización de las situaciones de riesgo.
 - Entre otros.
- 3) No se programa la presentación de los resultados de la gestión del riesgo, en los comités gerenciales para la toma de decisiones.

El comité del SIG se convierte en la máxima instancia que tienen las EOD para tomar las decisiones relacionadas a la gestión del riesgo. Es importante recordar que la gestión del riesgo es una de las entradas para la revisión por la dirección del SIG, exigida desde la NTD SIG 001:2011 en su numeral 6.14 literal *d*, generados por las diferentes fuentes: Resultados de auditoría en el marco del Programa para el Mejoramiento de la Calidad en Salud - PAMEC, Control Interno, Monitoreo y Autocontrol, entre otras.

Sin embargo, teniendo claro que la reunión del nivel gerencial de las EOD en cualquier escenario, es un espacio para la toma de decisiones, la gestión del riesgo se convierte en la herramienta por excelencia para que dichas decisiones se tomen bajo un contexto que disminuye el nivel de incertidumbre frente al impacto que conlleva la decisión tomada.

4.2.9 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DENTRO DE LAS EOD PARA GESTIONAR ADECUADAMENTE LOS RIESGOS



Si se han presentado dificultades para definir los actores involucrados en la gestión del riesgo y el papel que ellos tienen para que sea efectiva dentro de las EOD, puede ser por las siguientes razones:

- 1) No han identificado claramente los agentes que intervienen en la Administración del Riesgo y sus funciones específicas.

Uno de los componentes que se establecen desde la política de riesgos de las EOD debería ser las obligaciones y responsabilidades para gestionar el riesgo. Por esta razón es necesaria la definición de los diferentes agentes que participan en la gestión de riesgos de una organización con el fin de establecer cómo va a ser la intervención frente a la misma. Teniendo como base la guía de la Veeduría Distrital, dentro de los agentes involucrados más comunes podemos encontrar los siguientes:

Alta Dirección: establece las directrices para la Gestión del Riesgo en la organización. La Alta Dirección es la responsable del fortalecimiento de la Política de Gestión del Riesgo.

Dentro de este nivel se encuentra el Representante legal de la organización quien es el principal responsable de la gestión del riesgo, a través de un compromiso que se materializa a través en la línea general al respecto, dirigida a todos sus colaboradores como también en una toma de decisiones que tiene en cuenta los resultados de la GRI.

Comité Directivo: Es la máxima instancia de toma de decisiones frente a la gestión de riesgos en las EOD. Deben revisar de manera periódica los resultados de la gestión del riesgo de los más críticos a fin de tomar las decisiones que permitan minimizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de que se materialicen.

Representante de la Dirección para el SIG: coordina y lidera el proceso de Administración del Riesgo y debe asegurar su desarrollo armónico y cabal.

Líder de proceso: Es el responsable de la gestión del riesgo desde cada uno de los procesos, es decir del desarrollo de las actividades de identificación, análisis, valoración y definición del plan de tratamiento, así como del seguimiento y verificación a través de ejercicio del autocontrol.

Equipo SIG: cumple el rol de facilitador para la gestión del riesgo. Este actor apoya técnicamente las etapas de identificación, análisis, valoración, construcción del plan de tratamiento y acompañamiento al seguimiento y verificación por parte del personal que pertenece a cada proceso de la EOD.

El equipo se conforma, según las orientaciones de la Alta Dirección, está liderado por el representante de la Alta Dirección e integrado por los servidores delegados de cada proceso; lo cual no quiere decir que el proceso de administración de riesgos este solo bajo su responsabilidad. Al contrario, cada líder se encarga de garantizar que en el proceso a su cargo se definan los riesgos que le competen, se establezcan las estrategias para tratarlos y, sobre todo, que se llegue a cada funcionario que trabaja en dicho proceso.

Equipo ejecutor de la gestión del riesgo: Son las personas que pertenecen al proceso objeto de análisis y que por su conocimiento y experiencia están en la capacidad de suministrar la información necesaria asociada a cada riesgo, para llevar a cabo las etapas de identificación, análisis, valoración y planes de tratamiento del riesgo. No se debe olvidar que son las personas que trabajan en cada uno de los procesos los que mejor conocen los riesgos existentes en el desarrollo de sus actividades, pero que requieren de una orientación metodológica para caracterizarlos.

La Oficina de Control Interno o quien haga sus veces: asesora, apoya y acompaña a todos los responsables del proceso; hace evaluación y seguimiento a la política, los procedimientos, los controles actuales y la efectividad de los planes de tratamiento. Hay que recordar que en cumplimiento del principio de la independencia los funcionarios de la OCI no participan en los procesos, mediante autorizaciones o refrendaciones.

- 2) No se ha documentado y socializado en la entidad quienes son las personas responsables de liderar, identificar, analizar, valorar, evaluar, asesorar, acompañar y evaluar la gestión de riesgos.

Las EOD deberían tener claramente identificados a los actores de la gestión del riesgo y sus roles, a través de documentos formales, con el fin de lograr un nivel de responsabilidad y compromiso para gestionar los riesgos a los que está expuesta la organización.

4.2.10 GESTIÓN DE RIESGOS INTEGRADA



37

Si en su entidad usted ha tenido dificultades para desarrollar una gestión integrada de los riesgos, que articule las diferentes tipologías (ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, de seguridad de la información, de fraude y corrupción, entre otros) a la metodología de riesgos institucional de la organización puede ser por las siguientes razones:

1) Falta claridad en el concepto de Gestión de Riesgos Integrada

Dadas las diferentes tipologías de riesgos que se presentan en una EOD, cuyo tratamiento es requerido desde la Norma Técnica Distrital NTD SIG 001:2011, se hace necesario hablar de una Gestión de Riesgos Integrada - GRI, la cual permita trabajar de manera articulada los riesgos estratégicos, operativos, financieros, normativos, tecnológicos, de conocimiento, ambientales y los de seguridad y salud en el trabajo, total o parcialmente durante sus etapas (Identificación, análisis, valoración y tratamiento), con el objetivo de mantener una eficiencia administrativa en el manejo de los recursos, evitando una duplicidad de esfuerzos desde cada uno de los procesos de la EOD.

La GRI es en sí una de las estrategias a través de las cuales se materializa el concepto de Sistema Integrado de Gestión, ya que permite trabajar riesgos de los diferentes Subsistemas de una manera articulada e integral.

A continuación se indica como desde las diferentes normas técnicas de referencia de los subsistemas del SIG, está contenida la gestión del riesgo (Manual de Gestión Integral de Riesgos – E.S.E. San Cristóbal):

Sistema de Control Interno. En el Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000:2009), desarrolla en el componente denominado “Administración del Riesgo”

Sistema de Gestión de Calidad (NTCGP 1000:2009), desarrolla el Literal g) del numeral 4.1. Requisitos Generales”, numeral. 5.6.2 literal h, Información de entrada para la revisión, núm. 7.5.1 literal g, Control de la producción y de la prestación del servicio.

Sistema de Gestión Ambiental (NTC- ISO 14001:2004), apoya el desarrollo de los numerales 4.3.1 “Aspectos Ambientales” y 4.4.7 “Preparación y Respuesta ante Emergencias”.

Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (NTC- OHSAS 18001:2007), apoya el desarrollo del numeral 4.3.1. “Identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles”.

Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (NTC- ISO/IEC 27001:2013), apoya acciones para tratamiento de riesgos y oportunidades, valoración y tratamiento de riesgos asociados a éste subsistema (6.1, 8.1, 8.2).

Sistema obligatorio de garantía de calidad de atención en salud. Sistema Único de Acreditación. Estándares 22, 78, 82, 91, 99, 125.

Sistema de Responsabilidad Social (ISO/IEC 26000). Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social. 6.1 Generalidades, Beneficios de la responsabilidad social para una organización; 6.3.4 Asunto 2 sobre los derechos humanos: situaciones de riesgo para los derechos humanos. 6.3.5 Asunto 3 sobre derechos humanos: evitar la complicidad; 6.4.6 sobre prácticas laborales: salud y seguridad ocupacional; 6.5.2.1 Gestión de riesgos laborales; 6.6.3 Asunto 1 sobre prácticas justas de operación: Anticorrupción; 6.7.1.1. Organizaciones y asunto de consumidores. 6.7.4 Asunto 2 protección de la salud y la seguridad de los consumidores

- 2) No se ha documentado una metodología de riesgos a nivel institucional (Manual, procedimiento, guía, instructivo, entre otros) que establezca criterios para la GRI.

La EOD debería tener documentada e implementada una metodología que indique como desde las matrices de riesgos por procesos, se identifican los asociados a los diferentes subsistemas que se deben implementar, dejando claramente definidos los riesgos en el proceso que corresponde. Este documento debería permitir la identificación de las particularidades de cada panorama de riesgos y comprender en qué punto se interrelaciona una tipología con otra, ya que la gestión de riesgos, independiente del contexto, maneja las mismas etapas.

- 3) No se desarrolla un trabajo articulado con un enfoque por proceso.

La gestión integral de riesgos implica un trabajo conjunto y articulado a través de mesas técnicas conformadas por el personal de los diferentes procesos que conozcan las particularidades de las tipologías requeridas. (Gestión Ambiental, Salud Ocupacional, Ambiente Físico, Gestión Clínica, entre otros.), que unifique aspectos trazadores a manejar.

- 4) Las actividades se realizan por separado para cumplir con requisitos y no como herramienta de gestión.

Los requerimientos de algunas entidades frente a gestión de riesgos específicos, ocasiona que las EOD elaboren documentos independientes para dar la respectiva respuesta. Es necesario establecer acuerdos para que desde las entidades que realizan requerimientos frente a tipologías de de riesgos (Riesgos ambientales, riesgos de corrupción, entre otros) se tenga claro el concepto de GRI, con el fin de que sean válidas las matrices unificadas presentadas por las EOD.

5) No se tienen claros los beneficios de la GRI.

Algunos beneficios de la GIR son:

- a) Monitoreo continuo del entorno y el diseño de respuestas efectivas ante el cambio, teniendo en cuenta las diferentes tipologías de riesgos.
- b) Fortalecimiento de las habilidades de la EOD para superar adversidades potenciales de manera integral, considerando las necesidades de las diferentes partes interesadas.
- c) Mayor gobernabilidad y facilidad de control de la EOD, gracias a la posibilidad que ofrece la GRI de interactuar con los tableros de control, brindando a los responsables de la ejecución de programas específicos de trabajo, una herramienta que facilita la identificación y control de los factores que pueden afectar el cumplimiento de objetivos propuestos.
- d) Uso de criterios rigurosos de valoración de riesgos y beneficios, asimismo el análisis de necesidades estratégicas, lo que garantiza una adecuada asignación de recursos, definición de metas cumplibles pero retadoras y la ejecución efectiva de los proyectos.
- e) Integración de todos los sistemas de gestión de la entidad, de acuerdo a las prioridades estratégicas.
- f) Eficiencia en planes de tratamiento por atención de causas y mejoramiento de controles que pueden afectar a más de un riesgo en la EOD.
- g) Integración del manejo de riesgos con la estrategia, los procesos, las personas y la tecnología. La GRI permite tomar la mejor decisión en cuanto a retener, reducir, transferir o aprovechar cada una de las incertidumbres presentes.

4.2.11 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA GESTIONAR RIESGOS.

Uno de los factores de éxito para lograr una gestión de riesgos efectiva dentro de las EOD es la **cultura**, concepto entendido como el conjunto de costumbres, hábitos, actuaciones y modos de vida que un grupo de personas desarrolla en una comunidad o en este caso una organización. En este sentido, podemos decir que la cultura organizacional para la gestión de riesgos, hace referencia a ese conjunto de costumbres, hábitos, actuaciones y modos de operar que desarrollan las servidoras públicas y los servidores públicos cuando gestionan los riesgos asociados a sus procesos, el cual permite un afianzamiento del conocimiento y apropiación de la gestión de riesgos como herramienta preventiva.

Una cultura consolidada se alcanza después de realizar periódicamente la gestión del riesgo, ya que es el resultado de la práctica.

¿Pero cómo lograr la consolidación de una cultura adecuada para gestionar los riesgos? A continuación se presentan algunas lecciones aprendidas manifestadas por las EOD



Si en una EOD se presentan dificultades para consolidar una cultura adecuada para gestionar el riesgo puede ser por las siguientes razones:

- 1) Hay deficiencia en los procesos de inducción, reinducción y entrenamiento en puestos de trabajo, frente a la temática de gestión del riesgo.

Las personas nuevas o antiguas que trabajan en la administración pública distrital deben pasar por procesos de inducción, reinducción y entrenamiento en puestos de trabajo de sus EOD, que garanticen que se encuentran actualizados frente a los aspectos internos y externos que afectan el desarrollo de su trabajo y el logro de los objetivos de la organización. Teniendo clara la importancia de la gestión de riesgos para el desarrollo de las actividades de cualquier persona, éste componente debería ser incluido de manera estratégica en los procesos de inducción, reinducción y entrenamiento en los diferentes puestos de trabajo, con el fin de minimizar la probabilidad de ocurrencia e impacto de posibles fallos que afecten el cumplimiento de los objetivos de los procesos, por medio de los cuales se alcanzan las metas y se cumple la misión de las EOD.

La consolidación de la cultura organizacional en una persona comienza desde la etapa de vinculación a la EOD, a través de un adecuado proceso de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

Asimismo, dada la alta rotación de personal, se hace necesario fortalecer los procesos de comunicación de la gestión del riesgo y establecerlos periódicamente, con el fin de asegurar que la información es conocida por todas y todos los funcionarios. El núcleo de mejoramiento asociado a los temas de comunicación se tratará más adelante.

- 2) La metodología establecida por la organización es demasiado compleja y el personal no está capacitado para entenderla

Los aspectos metodológicos para gestionar los riesgos deben ser de fácil entendimiento para todo el personal. A pesar de la complejidad técnica que se maneja en la gestión de los riesgos, se debe tener cuidado en el momento de capacitar al personal, ya que si no se realiza una adecuada capacitación sobre la metodología se puede tener un efecto negativo en el sentido de generar rechazo al tema. Se deberían desarrollar estrategias diversas de socialización de beneficios de la aplicación de la gestión de riesgos, con el fin de aumentar el interés en esta herramienta de gestión. Se deben establecer estrategias efectivas que permitan adoptar mecanismos para la gestión del cambio en la adopción del tema.

- 3) Falta de apoyo de agentes externos especializados en temas de sensibilización frente a la gestión del riesgo.

En algunos casos es importante vincular entidades expertas especializadas en las diferentes temáticas que se manejan en la gestión de los riesgos, que tengan una mirada externa de la organización y que puedan aportar elementos que no son evidentes desde el interior por parte del personal que tiene a cargo la gestión del riesgo.

En el sector público, entidades como el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Veeduría Distrital o la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional están disponibles para prestar el servicio de afianzamiento del conocimiento frente a la gestión de los riesgos.

Asimismo, en el distrito se pueden realizar ejercicios de referenciación comparativa con el fin de identificar mejores prácticas en gestión de riesgos, que puedan ser implementadas al interior de las EOD.

4) Se requiere del fortalecimiento y compromiso del nivel directivo.

La efectividad de la gestión de riesgos depende en gran medida del compromiso del nivel directivo, ya que son ellos quienes, a través de sus decisiones, suministran los recursos necesarios para la materialización de los planes de manejo por medio de los cuales se atienden las causas raíz de los riesgos identificados y se mejoran los controles asociados.

También es importante remarcar que el nivel directivo tiene la responsabilidad de dar línea a través del ejemplo cuando se trata de gestionar los riesgos. Para esto es importante que se tenga clara la importancia de gestionar los riesgos ya que su materialización puede afectar directamente el objetivo del proceso que lidera. Los costos de la no gestión del riesgo pueden afectar al nivel directivo, pero sobre todo a la EOD, con aspectos relacionados al incumplimiento de metas, la pérdida de imagen, hallazgos fiscales, pago de tutelas, demandas, hallazgos de entes de vigilancia y control, entre otros.

5. PRODUCTO SIG: POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO

5.1 ENFOQUE – IMPLEMENTACIÓN – RESULTADO

A continuación se presentan las características asociadas al producto del SIG denominado “Política de Gestión del riesgo”, bajo la estructura de Enfoque – Implementación y Resultado.

ENFOQUE:

Establecer el compromiso por parte de la Alta Dirección frente a la gestión del riesgo de las EOD.

IMPLEMENTACIÓN:

La EOD debe:

- Definir una política para gestionar los riesgos a partir del contexto estratégico.
- Establecer una metodología para la implementación de la política la cual debe contener los siguientes aspectos:
 - Los objetivos que se espera cumplir.
 - Las estrategias para establecer cómo se va a desarrollar la política a largo, mediano y corto plazo.
 - Los riesgos que se van a controlar asociados a cada uno de los subsistemas que conforman el SIG.
 - Las acciones a desarrollar teniendo en cuenta el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
 - El seguimiento y evolución a la implementación y efectividad de las políticas.
- Documentar el procedimiento de para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo.

RESULTADO:

Frente a los resultados esperados de la política en las EOD se debe verificar:

- Documentación y adopción oficial de la política y el cumplimiento de los requisitos.
- Nivel de cobertura para la socialización de la política en la EOD.
- Nivel de Entendimiento y aplicación de la política en el personal del Entidad u organismo y sus partes interesadas.
- Cumplimiento de la política.
- Evaluación de desviaciones de los resultados e implementación de acciones de mejora en relación al cumplimiento de la política.

5.2 ELEMENTOS CLAVE PARA LA CONSTRUCCIÓN Y DESPLIEGUE DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO

No existe una política modelo o un formato estandarizado para la construcción de la misma que refleje los compromisos de la dirección frente a la gestión del riesgo. Sin embargo, lo más importante es contar con un marco de referencia que presente de manera clara y concisa los principales objetivos, el alcance y los elementos de la gestión del riesgo al interior de la EOD.

Los elementos a considerar, de acuerdo a lo establecido en la NTC ISO 31000:2011 son:

1) Justificación de la organización y fundamentos para la gestión del riesgo.

Es importante tener claro lo que se espera con la gestión de riesgos por parte de la EOD, con el fin de facilitar la asignación de recursos, la definición de objetivos y metas, así como lo que se va a comunicar a los usuarios y partes interesadas. Entre las ventajas podemos encontrar las siguientes:

- Integración de los diferentes subsistemas del SIG de la EOD
- Desarrollo de una cultura de prevención, que genere una gestión preventiva y no correctiva, a partir de:
 - Campañas de prevención
 - Auditorías
 - Plan de contingencia
 - Cursos
 - Charlas y presentaciones
- Generar una cultura de reporte frente a posibles eventos que puedan generar la materialización de riesgos
- Mejorar las prácticas de seguridad y protección del medio ambiente
- Toma de conciencia sobre la necesidad de identificar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades y su tratamiento o aprovechamiento a lo largo de la EOD
- Optimización de la efectividad y eficiencia operacional
- Racionalización de los recursos para la gestión del riesgo mediante:
 - Definición de políticas y procedimientos
 - Análisis de incidentes y acciones de control.
 - Disponibilidad de múltiples esquemas de evaluación y mitigación gracias al apoyo de personal interno que soporta la toma de decisiones.
 - Integración de esfuerzos entre los procesos para la gestión del riesgo a lo largo de la EOD
 - Disminución de pérdidas
- Cumplimiento de requerimientos legales y normativos.

- Enriquecimiento de los procedimientos de divulgación de la gestión del riesgo, mitigando la materialización de riesgos de pérdida de imagen.
- Establecimiento de un marco confiable para la toma de decisiones.
- Mejorar la ejecución de proyectos.
- Aumento de la capacidad para cumplir con los objetivos en todos los niveles de la EOD
- Aumenta el aprendizaje organizacional por parte del personal que gestiona los riesgos.
- Mejoramiento del enfoque de responsabilidad social empresarial.

2) Obligaciones y responsabilidades para gestionar el riesgo.

Como ya se mencionó en el ítem correspondiente a la “Responsabilidad y Autoridad dentro de las EOD para gestionar los riesgos”. Desde la Política se deben definir quienes son los agentes que participan de la gestión del riesgo y cuales son sus roles, con el fin de obtener resultados efectivos y apropiados en todos los niveles de las EOD.

3) Forma de dirimir los intereses en conflicto de los gestores público frente a terceros.

- Compromiso para poner a disposición los recursos necesarios que los responsables requieren para la gestión del riesgo.
- Rendición de cuentas de la gestión del riesgo.
- Forma en la cual se va a medir y a reportar el desempeño de la gestión del riesgo.
- Compromiso de revisar periódicamente y mejorar la política de gestión del riesgo, en respuesta a un evento o cambio de las circunstancias.
- Determinación de los medios para comunicar la política a todos los integrantes de la organización.

Principios a considerar en la construcción de la política de gestión del riesgo

Como parte de la política, es importante que se definan los principios que puedan gobernar la gestión del riesgo en las EOD, para facilitar el direccionamiento y funcionamiento. La NTC ISO 31000:2011 sugiere el siguiente listado de ellos:

- Crear valor para las partes interesadas.
- Ser parte integral de los procesos organizacionales.
- Conformer los procesos de toma de decisiones.
- Enfrentar de forma decidida la incertidumbre.
- Ser un proceso sistemático, estructurado y oportuno.
- Estar basado en la mejor información disponible
- Ajustarse a las necesidades de la organización.

- Considerar los factores culturales y de talento humano.
- Ser transparente e incluir a toda la organización.
- Debe ser dinámico, interactivo y con capacidad de respuesta.
- Facilitar el mejoramiento continuo y fortalecimiento de la organización.

Es potestativo de cada EOD definir los principios que gobernarán el sistema. El listado debe servir de guía y puede ser adaptado y enriquecido de acuerdo a la cultura organizacional.

Despliegue de la política

Es importante tener claro que la política no debería ser un texto muerto, sino que además debería contar con unos objetivos que se desplieguen a través de planes operativos realizables y medibles durante todas sus etapas.

Para el establecimiento de los objetivos asociados a la política de riesgos, las EOD deberían articularse a la dinámica de formulación y despliegue de la Política del SIG (Ver lineamiento 2 “Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión”), en donde se plantea la construcción de un plan gerencial para su materialización.

Una vez desplegada la política de riesgos, la organización estará en la capacidad de responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué riesgos estoy enfrentando en el desarrollo de mi trabajo?
- ¿Cómo ha evolucionado el riesgo gracias a la gestión realizada?
- ¿Qué nivel de riesgo se debería tomar?
- ¿Cuál es el grado de control que se tiene sobre cada riesgo?
- ¿Cuánto es lo máximo que se podría llegar a perder si se materializan los riesgos?
- ¿Cómo debería administrar esos riesgos?

6. BIBLIOGRAFÍA

BRAVO Mendoza Óscar, SÁNCHEZ Celis Marleny, Gestión Integral de Riesgos, Tomo 1 Cuarta Edición.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES - ICONTEC – NTC ISO 31000:2011 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices.

AGUDELO TOBÓN Luis Fernando, ESCOBAR BOLIVAR Jorge, Gestión por procesos.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – Guía para la administración del riesgo.

VEEDURÍA DISTRITAL – Administración del riesgo – Guía conceptual y metodológica.

HOSPITAL SAN CRISTÓBAL – Manual de Gestión Integral de Riesgos.

