

Resolución Número 001080 (Marzo 26 de 2018)

“ Por la cual se adopta el Manual de Gestión para Administración del Riesgo”

EL DIRECTOR GENERAL (E.) DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - IDU,
en ejercicio de sus facultades legales y en especial las conferidas en el numeral 1° del artículo 17 del Acuerdo 19 de 1972 expedido por Concejo Distrital, en el literal b) del artículo 29 del Acuerdo 001 y en el artículo 3 del Acuerdo 002 de febrero 3 de 2009 expedidos por el Consejo Directivo del IDU, respectivamente, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 269 de la Constitución Política de Colombia establece que *“En las entidades públicas, las autoridades correspondientes, están obligadas a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley...”*.

Que la Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, en su artículo 2° literales a) y f), señala que dentro de los objetivos del sistema de control interno están: *“Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten” y “Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos”*.

Que el Decreto Nacional 1537 de 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado, en su artículo 4° expresa: *“Administración de Riesgos. Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas, las autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración del riesgo. Para tal efecto, la identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de control interno o quien haga sus veces, evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos organizacionales, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control,*

acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y las oficinas de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos”.

Que la Ley 1474 de 2011, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, ordena a cada entidad establecer una estrategia anticorrupción, que contemple el mapa de riesgo de corrupción y las medidas concretas para mitigar esos riesgos.

Que el Decreto 2641 de 2012, reglamenta los artículos 73 y 76 de la Ley 474 de 2011 definiendo la metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano.

Que el Decreto 124 de 26 de enero de 2016 sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”.

Que el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, “Por medio del cual se modifica el decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015” define los requisitos para la gestión de riesgos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Que mediante Resolución 2958 del 15 de junio de 2017, expedida por la Dirección General del IDU, se adoptó el manual MG-PE-018 Administración del Riesgo versión 6.0.

Que una vez puesto en práctica el Manual de Administración del Riesgo MG-PE-018 versión 6.0, se hace necesario adecuar su contenido a las exigencias actuales de la normatividad, la eficiencia y eficacia en su administración, eliminando trámites y documentos innecesarios, mejorando los criterios en la gestión del riesgo, y estableciendo los lineamientos para la gestión de las oportunidades, lo cual se contiene en la versión 7.0.

En mérito de lo expuesto, el Director General (E) del Instituto de Desarrollo Urbano IDU,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Adoptar el Manual de Gestión para Administración del Riesgo MG-PE-018 versión 7.0 del Instituto de Desarrollo Urbano – IDU, el cual hace parte integral del presente acto administrativo.

ARTÍCULO SEGUNDO.- La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias en especial la

Resolución 2958 del 15 de junio de 2017 “Por la cual se adopta el Manual de Administración del Riesgo MG-PE-018 versión 6.0”

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Bogotá D.C. a los veintiséis (26) días del mes de marzo de dos mil dieciocho (2018).

ISAURO CABRERA VEGA

Director General (E.)

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Control de Versiones

Versión	Fecha	Descripción Modificación	Folios
1.0	6896	Adopción del documento	63
2.0	5139	Se actualiza el alcance de la Administración del Riesgo en el Instituto de Desarrollo Urbano, las fórmulas de cálculo de probabilidad, las responsabilidades de la Subdirección Técnica de Desarrollo de la Organización	62
3.0	313 16-Feb-2010	Se actualiza teniendo en cuenta la nueva estructura institucional	63
4.0	Res. 445 16-Feb-2012	Se realizan ajustes en generalidades, escalas y criterios de calificación y aceptación del riesgo, se incluyen formatos para etapas de la administración del riesgo. Y en general se ajusta redacción de cada una de las etapas de administración del riesgo y de los responsables.	45
5.0	Res. 576 3-Feb-2014	Se incluye la Política y los Objetivos de Riesgos. Se alinea la metodología para los diferentes tipos de riesgos; de corrupción, en seguridad de la información y en la contratación. Se mejora la descripción de las etapas, se modifican los criterios en el nivel del riesgo, se ajusta la normatividad que le aplica, se mejoran los términos y definiciones, se define responsabilidades para la gestión del archivo de las matrices y se presentan mejoras conforme a los estándares de documentación.	24
6.0	Res. 2958 15-Jun-2017	Se ajusta la introducción, trayendo el análisis sobre la toma de decisiones descrita antes como un capítulo del manual. Se ajusta el objetivo y alcance. Se incluye la normatividad expedida desde el 2014 a la fecha de publicación de éste manual. Se ajusta la metodología de calificación de los riesgos y los controles. Se referencia al documento de política de riesgos (sin incluirla como tal). Se incluye los mecanismos y referencia para la gestión de riesgos materializados.	23
7.0		Ajuste del marco normativo (por aplicación del modelo MIPG). Se ajustan descripción de las escalas de probabilidad. Ampliación de la descripción de los controles y referencia específica al Dueño del riesgo Se incluyen los criterios para gestión de oportunidades. Se elimina el capítulo de Responsabilidades, por cuanto están contempladas en la descripción de las etapas de administración de riesgos.	22

Participaron en la elaboración:
John Alexander Quiroga Fúquene, Profesional Especializado, OAP

(El alcance de participación en la elaboración de este documento
corresponde a las funciones del área que representan)

Validado y Aprobado por
ISAURO CABRERA VEGA Jefe Oficina Asesora de Planeación

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. OBJETIVO	6
2. ALCANCE	6
3. MARCO NORMATIVO	6
4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	7
5. POLÍTICA DE RIESGOS	7
6. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	7
6.1 ETAPA 1. CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO	8
6.2 ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	9
6.3 ETAPA 3. ANÁLISIS DEL RIESGO	10
6.3.1 PROBABILIDAD.	10
6.3.2 IMPACTO	11
6.3.3 NIVEL DE RIESGO INHERENTE	12
6.4 ETAPA 4. VALORACIÓN DEL RIESGO	13
6.4.1 CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	13
6.4.2 NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	13
6.5 ETAPA 5. TRATAMIENTO DEL RIESGO	14
6.5.1 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO	15
6.5.2 PLAN DE TRATAMIENTO	15
6.6 GESTIÓN DE OPORTUNIDADES	16
6.6.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES	16
6.6.2 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE OPORTUNIDADES.	17
6.6.3 TRATAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	18
6.7 GESTIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS MATERIALIZADOS (RM)	18
6.8 MONITOREO	19
6.9 COMUNICACIÓN Y CONSULTA	19
7. CONSIDERACIONES PARTICULARES PARA OTROS TIPOS DE RIESGO	20
7.1 RIESGO DE CORRUPCIÓN	20
7.2 RIESGO EN LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.	20
7.3 RIESGO EN GESTIÓN DEL CONTRATO	21
8. ARCHIVO	21
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

INTRODUCCIÓN

Cuando se tiene la misión de gestionar un proceso, un proyecto o una actividad se enfrenta a la necesidad de elegir el camino que se debe asumir para lograr el objetivo propuesto. Esta es quizá la principal tarea de los cargos de manejo y dirección.

Por lo anterior procederemos a establecer que se entiende por toma de decisiones en el IDU, para lo cual nos valdremos de la propuesta hecha por el investigador catalán Jordi Serra quien plantea que la toma de decisiones “Es la elección entre cursos de acción alternativos con resultados inciertos”¹.

La dinámica de los sectores y la evolución de su entorno, transforman a diario las condiciones a que se enfrenta el gerente actual, sus actuaciones y relaciones no son neutras en este contexto y generarán reacciones para las que tiene que prepararse. Los resultados de hoy son el fruto de la toma de decisiones de ayer y el mañana responderá acorde con lo que hoy se proponga o se decida.

Paulo Roberto Motta, en su libro “La ciencia y el arte de ser dirigente” expresa que “como regla general, los ejecutivos alcanzan a comprender bien los objetivos de su organización y se consideran preparados para obtenerlos. Sin embargo, se muestran sorprendidos ante la naturaleza del proceso decisorio organizacional, o sea, ante la manera como los factores no controlables conducen el comportamiento administrativo hacia formas distintas de las deseadas.”²

El proceso de toma de decisiones pasa por la definición de la problemática, establecimiento de los criterios de decisión (como por ejemplo: beneficio/costo, valores, contexto social, riesgos), generación de alternativas de solución y selección de la alternativa más adecuada, dados los criterios planteados.

Debe tenerse en cuenta que las alternativas deben ser realizables y mutuamente excluyentes, esto es que, si las alternativas son complementarias no estaríamos ante un escenario de toma de decisiones, toda vez que se requiere llevar a cabo ambas.

Infortunadamente, a diario algunos gerentes toman decisiones que responden a situaciones diversas que no necesariamente responden a parámetros gerenciales, asumiendo el proceso de decisión basado en lo especulativo, las sensaciones y la intuición.

El reto es trascender este modelo de percepciones a un modelo de toma de decisiones basado en la información, en el cual se privilegie el conocimiento del contexto, recursos, métodos, obligaciones y compromisos que permita el ajuste de las decisiones tomadas y genere seguridad en el logro de los objetivos y metas establecidos.

Debe tenerse en cuenta que cuando se realiza la toma de decisiones se generan iteraciones que hacen que las condiciones inicialmente planteadas varíen. Al darse estas iteraciones, generalmente se presenta un aumento en los niveles de incertidumbre en los que se opera.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la **incertidumbre** se define como la “incapacidad de ser conocido con exactitud”, mientras que define **seguridad** como: “Cualidad de

¹ **SERRA, Jordi.** Material de Clase. Especialización de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Octava Promoción, 2009.

² **MOTTA, Paulo Roberto.** La ciencia y el arte de ser dirigente. Tercer Mundo editores y Ediciones Uniandes, Quinta reimpresión. Febrero de 1999.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

seguro. Certeza. Fianza u obligación de indemnidad a favor de alguien, regularmente en materia de intereses”, conceptos que nos llevan a la definición de **certeza** como: “De cierto. Conocimiento seguro y claro de algo. Firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor de errar.”

Estas decisiones externas al decisor se convierten en parte de la incertidumbre que debe combatir y que puede dar origen a la presencia de **riesgos** o situaciones que impidan el logro esperado de los objetivos propuestos.

La efectividad para enfrentar dichas situaciones se encuentra generalmente condicionada al mayor o menor grado de información que posea acerca de ellos y su adecuado análisis.

Es claro que la mayoría de gerentes no dispone oportunamente de la información adecuada para la toma de decisiones, pero cuando lo logra, los resultados son generalmente buenos. En este punto es notable la favorabilidad de la administración del riesgo, que permite a la gerencia practicar la administración por excepción, dando paso a una mayor dedicación en los temas que avizoran oportunidades o problemas y una optimización del desempeño organizacional y del tiempo.

Otro aspecto importante en cuanto al decisor es su comportamiento frente al riesgo, es decir, cómo varía su percepción de seguridad, teniendo en cuenta si su personalidad es arriesgada o mantiene una aversión al riesgo, generando una mayor necesidad de mitigación mediante mecanismos como mayor información, compartir la responsabilidad, replantear el proyecto o cualquier otro mecanismo.

En la gerencia se ha podido apreciar el íntimo vínculo que se presenta entre la administración del riesgo, entendida como un criterio definitivo para asegurar el logro de los objetivos, y la toma de decisiones, como una respuesta informada acerca del camino a tomar para alcanzarlos, de acuerdo con las circunstancias que se han previsto o que se van presentando.

La propuesta actual es invitar a cada nivel de decisión de la organización a generar un espacio formal y aplicado en el cual, de manera metódica y con suficiente información, se evite mantener en la tentación de la intuición, para evolucionar al análisis de los riesgos y plantear un modelo de administración del riesgo que garantice minimizar su probabilidad o impacto de ocurrencia, optimizando el logro de los resultados proyectados en los ejercicios de planeación.

Desde el año 2002, el Instituto de Desarrollo Urbano, en cumplimiento de la obligación contenida en el decreto 1537 de 2001, ha venido trabajando en el desarrollo de un sistema de administración del riesgo que responda a las cambiantes necesidades de la Administración Pública.

Fruto de la evolución de este tema, se decide elaborar el Manual de Administración del Riesgo, con el cual se espera dar los lineamientos necesarios para atender los temas relacionados con el manejo de la incertidumbre y el riesgo en la gestión administrativa.

Una buena gestión del riesgo, se verá reflejada en un grado importante de certeza que brindará suficiente confianza para la toma de decisiones que deben realizar los servidores públicos en cualquiera de los niveles en los que se desempeñen. El propósito de este manual es instruir a todos los servidores públicos, que a diario se encuentran en la primera línea de toma de decisiones, para que eviten la toma de decisiones a partir de intuiciones, y que los temas que le generen algún tipo de incertidumbre sean tratados mediante una metodología acorde con las necesidades del Instituto.

La Administración del Riesgo hace parte de la gestión administrativa y debe entenderse como una práctica preventiva de obligatorio cumplimiento por parte de todos los servidores públicos y

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

contratistas vinculados al Instituto y aquellos particulares que intervengan o participen en el desarrollo de su misión.

Este documento responde a los principios constitucionales de eficiencia, eficacia y economía, y su objetivo es apoyar a los Gerentes Públicos para alcanzar el cumplimiento de la misión, los objetivos y metas institucionales.

Encontrará en este manual una metodología descrita en 6 etapas de administración del riesgo; identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y comunicación, aplicada a los diferentes tipos de riesgo asociados al modelo de procesos del IDU, con algunas diferencias para tipos de riesgos en los que la normatividad es específica en cuanto a su metodología, para estos casos, por lo general el manual determina los instrumentos y la forma de aplicación en el IDU, por ejemplo para los riesgos de corrupción, donde la metodología en detalle es establecida por las normas definidas por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

La versión 7 del manual incluye los criterios para gestionar las oportunidades; como enfoque preventivo y eficiente que facilite la obtención de los objetivos institucionales en el marco de un sistema de gestión de la calidad. Entre otras mejoras se amplía la descripción de los controles y la aplicación de los requisitos normativos exigidos en el nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

1. OBJETIVO

Definir e implementar una adecuada administración del riesgo que prevenga su ocurrencia, minimizando las pérdidas y otorgando mayor grado de confianza en el cumplimiento de los objetivos operativos y propósitos estratégicos del IDU.

2. ALCANCE

La Gestión del Riesgo cubre a todos los procesos del Instituto, contemplando los diferentes tipos de Riesgos a los que está expuesto en el cumplimiento de su misión.

3. MARCO NORMATIVO

- Constitución Nacional. Art. 209, “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”
- Constitución Nacional. Art. 269, “En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.”
- Ley 87 de 1993, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.”
- Ley 1474 de 2011 - Estatuto Anticorrupción, “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”. Ordena a cada entidad establecer una estrategia anticorrupción, que contemple el mapa de riesgo de corrupción y las medidas concretas para mitigar esos riesgos (Artículo 73 y 76).
- Decreto 124 del 26 de enero de 2016 “Por el cual se sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”. El decreto establece la metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano.
- Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, “Por medio del cual se modifica el decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Los términos aplicables a la Administración del Riesgo en el IDU, se encuentran referenciados en el Diccionario IDU publicado en el mapa de procesos del Instituto.

5. POLÍTICA DE RIESGOS

La política de riesgos es la declaración de la Alta Dirección y las intenciones generales para una adecuada gestión de riesgos en la Entidad. Pretende abordar las necesidades y análisis recogidos de las diferentes áreas al interior de la entidad con respecto al riesgo. Para un adecuado despliegue de la política de riesgos en los diferentes niveles de la entidad, la entidad identifica los objetivos de riesgos.

En el IDU la política es revisada y aprobada por la Alta Dirección a través del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. La Política deberá ser presentada por la Oficina Asesora de Planeación, y anualmente se revisará su adecuación e implementación a través del Comité.

La política y los objetivos de riesgos pueden ser consultados en el documento DU-PE-01 Política de Administración de Riesgos.

6. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Administración de Riesgos en el Instituto de Desarrollo Urbano se desarrolla en armonía con el enfoque basado en procesos que rige su operación; por lo tanto, los análisis necesarios se realizarán a cada uno de los procesos y se verificará su interacción con los demás elementos del proceso de gestión tales como los objetivos estratégicos y los responsables de la gestión.

El coordinador metodológico es la Oficina Asesora de Planeación, quien definirá la metodología para la administración del riesgo y asesorará a la Alta Dirección y demás dependencias en el desarrollo de la metodología.

Para desarrollar la Administración del Riesgo en el Instituto de Desarrollo Urbano, se requiere el trabajo de un equipo que conozca las actividades o procesos que serán objeto de análisis, se prefiere que dicho equipo esté constituido no sólo por el personal directo en dichas actividades, sino también por personal cuyas áreas sean clientes o proveedoras del proceso analizado.

Los responsables de la gestión del proceso son a su vez responsables de la Administración del Riesgo y como tales, están encargados de coordinar las actuaciones necesarias para dar cumplimiento a la identificación de los riesgos y a los planes de tratamiento que se suscriban con el fin de reducir el nivel de riesgo presente en las actividades del Instituto. En todo caso es importante la participación, como coordinador metodológico, de un delegado por parte del área asesora en la Administración del Riesgo.

Entre mayor sea la calidad de la información empleada para la administración del riesgo, es mayor la probabilidad de desarrollar medidas adecuadas de gestión que permitan optimizar la labor, reduciendo la incertidumbre, ampliando la posibilidad de éxito en nuevas iniciativas y orientando la gestión hacia los objetivos realmente impactantes en la organización.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

Es importante para el Instituto lograr una optimización en el empleo de sus recursos, por lo tanto, se hace necesario que las medidas de tratamiento que se desarrollen sean favorables desde la perspectiva de la relación beneficio – costo.

Si bien el alcance de este Manual está orientado a la administración de los riesgos operativos o de gestión, presenta lineamientos metodológicos mínimos para realizar la administración de los diferentes tipos de riesgos a los que está expuesto el Instituto.

La Administración del Riesgo en el Instituto de Desarrollo Urbano – IDU consta de 5 etapas, como se muestra en la siguiente figura:

ESQUEMA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDADES



A continuación se desagregan las tareas que deben adelantarse para llevar a cabo de manera exitosa el proceso de Administración del Riesgo.

6.1 ETAPA 1. CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO

Establecer el contexto estratégico del riesgo incluye primeramente definir los activos de riesgos, es decir, definir los criterios y metodología para la administración del riesgos, en el IDU, esto se desarrolla por medio del documento de Política de Riesgos, el Manual de Riesgos y los demás documentos como procedimientos, guías y formatos asociados a la administración del riesgo.

Establecer el contexto estratégico del riesgo también es conocer el ambiente externo e interno en el que se desempeñan las actividades del Instituto de Desarrollo Urbano.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

Este paso es fundamental para establecer las características del entorno en que se lleva a cabo la gestión del riesgo.

En primer término, se busca comprender el ambiente interno de la entidad. Para ello es conveniente definir por lo menos las fortalezas y debilidades, Aquí se analizan entre otros factores; humanos, tecnológicos, financieros, físicos, operativos y cultura organizacional.

En segundo término se define la relación entre la organización y su entorno (contexto externo). Para ello es conveniente definir oportunidades y posibles amenazas. Aquí se analizan factores económicos, políticos (percepciones públicas/ imagen), sociales, ambientales y competitivos.

Finalmente, el análisis debe precisar el proceso, actividad o proyecto objeto del análisis de Administración del Riesgo (contexto específico). Aquí se determinará el objetivo del proceso a analizar y el alcance del proceso para la identificación del riesgo.

6.2 ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La siguiente tarea que se adelanta es listar los aspectos genéricos que, en opinión de los miembros del equipo analista, pueden causar el incumplimiento en el logro del objetivo del proceso, para ello se deben tener en cuenta los aspectos listados en los documentos que se obtuvieron como resultado de la actividad de establecer el contexto.

Es importante anotar que en este listado se deben incluir no solamente situaciones que ya hayan ocurrido, sino aquellas que en opinión de los analistas reunidos, tengan una posibilidad de ocurrir así sea baja.

Con el fin de recopilar el mayor volumen de información que lleve a determinar de la manera más completa los riesgos presentes en el proceso objeto de análisis, se realiza un ejercicio de lluvia de ideas mediante el cual cada experto convocado determinará, en su criterio, cuáles son los riesgos presentes en la gestión. No debe olvidarse que se deben tener en cuenta los resultados del análisis del contexto.

Aquellas situaciones que, después del análisis, se establezca que son condiciones para la ocurrencia de la situación descrita como riesgo, se considerarán como “**causa**” (fuente del riesgo).

Finalmente, se establecen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo, entendidas como los perjuicios que trae la materialización del riesgos, como son, pérdidas económicas, operativas, afectación a la estrategia, reputacionales, legales, etc.

Para una mejor comprensión en la descripción del riesgo verifique el siguiente esquema en la redacción de la identificación del riesgo: si sucede <<**la causa**>>, se puede dar lugar a que se presente <<**el riesgo**>>, y este riesgo genera unas <<**consecuencias**>>.

La redacción se debe ajustar de manera que presente situaciones de carácter general y que las situaciones expresadas en las causas correspondan fielmente a los eventos generadores o motivadores de los riesgos identificados, entendiendo que el proceso pretende determinar situaciones probables, evitando expresar situaciones que no correspondan a escenarios realistas o sobre las cuales no exista una razonabilidad acerca de su ocurrencia.

En la siguiente tabla, presentamos un ejemplo de un riesgo típico en las entidades:

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

<i>Si sucede...</i>	<i>Puede dar lugar a que se presente...</i>	<i>Generando....</i>
<i>Que no exista un adecuado análisis del requerimiento del ciudadano por parte del funcionario que recibe la queja.</i>	<i>Una respuesta incorrecta a una queja o se dé información errada, no pertinente de acuerdo a la solicitud.</i>	1. <i>Insatisfacción de la ciudadanía por no solución de su problemática.</i> 2. <i>Pérdida de imagen de la entidad.</i>
Causa	Riesgo	Consecuencia

Dueño del Riesgo:

Es el propietario o responsable del riesgo, es decir, la persona o cargo a la que se le ha dado la autoridad para valorar y gestionar un riesgo en particular, por lo que debe rendir cuentas por ello. (<https://www.krio.es/quien-es-el-propietario-del-riesgo/>). Por ejemplo, en el IDU, un riesgo asociado a la administración de la nómina, el dueño o propietario podría estar entre los siguientes cargos; un Profesional Coordinador de nómina si lo hubiere, el Subdirector Técnico de Talento Humano, el Director Administrativo y/o el Subdirector General de Gestión Corporativa, la recomendación para este caso, es que se prefiera como dueño el cargo de liderazgo de la línea operativa que gestiona directamente el riesgo, para nuestro ejemplo, el Subdirector Técnico de Talento Humano. En todo caso, los líderes de proceso definirán esta asignación, considerando siempre las responsabilidades y funciones aplicables al Instituto.

La información relevante de la etapa de identificación se incluirá en el formato de la Matriz de Riesgos, información como el proceso al que pertenece, el dueño del riesgo, el código, la descripción del riesgo, sus causas (identificando el tipo de causa), consecuencias y la clasificación del riesgo.

6.3 ETAPA 3. ANÁLISIS DEL RIESGO

Las etapas aquí definidas están orientadas a la gestión de todo tipo de riesgo a los que se expone la entidad en el desarrollo de su misión, a excepción de los riesgos cuya metodología a aplicar esté ya contemplada por la normatividad vigente.

Se busca medir el riesgo con base en dos criterios: probabilidad e impacto.

6.3.1 Probabilidad.

Se entiende por probabilidad el grado en el que es posible que un evento ocurra.

El grupo de análisis de riesgos, (personal asociado al proceso que se esté analizando junto con el personal que coordina la administración de riesgos), deberán calificar la probabilidad de ocurrencia para cada uno de los riesgos. Siguiendo los siguientes criterios:

Escala de Probabilidad

Nivel	Descripción
5	Casi segura
4	Alta
3	Posible
2	Baja
1	Remota

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	
(poco comunes).			

NOTA: Para determinar el nivel de probabilidad se debe considerar qué tan probable es que ocurra el riesgo si no existieran los controles actuales (ya que el efecto de los controles sobre el riesgo serán calificados en la etapa de valoración).

Cuando se lleven registros históricos de eventos de riesgos ocurridos, podrán usarse los siguientes criterios de frecuencia:

Escala de frecuencia		
Nivel	Descripción	
5	Casi seguro	Se conoce que ha ocurrido en el último año.
4	Alta	Se conoce que ha ocurrido en los dos últimos años.
3	Posible	Se conoce que ha ocurrido en los últimos 5 años
2	Baja	Se conoce que ha ocurrido por lo menos una vez en la Entidad. Aunque no en los últimos 5 años.
1	Remota	Existe la probabilidad, aunque no se conoce que haya ocurrido en la Entidad

6.3.2 Impacto

Es determinar la dimensión de las consecuencias que puede generar la materialización del riesgo. El impacto de un riesgo se analizará sobre los efectos posibles en diferentes áreas de gestión: Así:

El grupo de análisis responderá a las preguntas asociadas a cada área de impacto, el nivel de impacto estará determinado por la sumatoria del valor de cada respuesta.

Valores posibles por respuesta:

Grado de afectación:	Nulo	Menor	Medio	Mayor
Valor por rta:	0	3	4	5

Áreas de impacto y preguntas:

1	Recursos	Afectar los activos (Edificaciones - equipos - muebles - infraestructura - predios)
2		Reducir posibles ingresos - rendimientos
3		Generar pérdidas financieras - Aumento de costos
4	Estrategia	Afectar Objetivos - Metas Dependencias
5		Afectar la Visión
6		Afectar la Misión
7	Imagen - Reputación	Afectar la imagen en una localidad o grupo de interés
8		Afectar la imagen a nivel distrital
9	Ciudadanía	Afectar los trámites o servicios a la ciudadanía
10		Afectar la calidad de vida a los ciudadanos - Impacto Social
11		Producir lesiones o muertes a los ciudadanos
12	Operacional - Organizacional	Afectar los entregables de un proceso
13		Realizar reprocesos - desgaste operacional
14	Legales	Incumplir normatividad o requisitos contractuales (incluye convenios)
15		Dar inicio a Demandas en contra de la Entidad, (investigaciones)
16	Información	Afectar la disponibilidad, confidencialidad o integridad de la Información.
17	Continuidad	Afectar temporalmente la operación normal de la Entidad - Cierre definitivo

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

NOTA: estas preguntas pudieran cambiar dado el contexto actual de la entidad... Se aplicarán las definidas en el formato de Análisis y Valoración del Riesgo FO-PE-03 vigente.

De acuerdo a la tabla anterior, el grupo de análisis deberá asignarle un valor a cada pregunta de acuerdo al grado de afectación que considere.

El nivel de impacto del riesgo estará determinado por la sumatoria de los valores registrados para las 17 preguntas, así:

#	NIVEL	VALOR SUMATORIA
5	Catastrófico	66 – 85
4	Mayor	46 – 65
3	Moderado	31 – 45
2	Menor	16 – 30
1	Insignificante	1 – 15

Nota: En el caso de que un riesgo de como sumatoria igual a 0, es decir, que no tenga ningún impacto, deberá revisarse el riesgo, es posible que no sea un riesgo, o entenderse como una oportunidad (o su eliminación de la matriz de riesgos).

6.3.3 Nivel de Riesgo Inherente

El nivel de riesgo inherente corresponde al producto del valor de la probabilidad por el impacto, sin tener en cuenta el beneficio que generan los controles existentes, es decir, la situación del riesgo presente en las actividades que se desarrollan, sin que medien verificaciones, comprobaciones, revisión de estándares, listas de chequeo, o cualquier otro mecanismo de control y tratamiento establecido.

Así entonces el nivel del riesgo estará determinado por la siguiente escala:

		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
PROBABILIDAD	5 Casi segura	5 MODERADO	10 ALTO	15 ALTO	20 EXTREMO	25 EXTREMO
	4 Alta	4 MODERADO	8 MODERADO	12 ALTO	16 EXTREMO	20 EXTREMO
	3 Posible	3 INFERIOR	6 MODERADO	9 MODERADO	12 ALTO	15 ALTO
	2 Baja	2 INFERIOR	4 INFERIOR	6 MODERADO	8 MODERADO	10 ALTO
	1 Remota	1 INFERIOR	2 INFERIOR	3 INFERIOR	4 MODERADO	5 MODERADO

Por ejemplo,

Para un riesgo cuya calificación sea, Probabilidad = 3 e Impacto = 4, el nivel de riesgo será, “Alto” (zona de color “naranja”), con un valor de 12.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

6.4 ETAPA 4. VALORACIÓN DEL RIESGO

La etapa de valoración del riesgo está comprendida en dos actividades principales, la calificación de los controles, y el análisis que tienen estos con el riesgo.

6.4.1 Calificación de los Controles

Entiéndase el control como la medida que modifica al riesgo. Los controles incluyen procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones que modifican al riesgo. (ISO 31000:2008).

Primero, se requiere realizar un inventario de los controles **existentes**, registrando la mayor información posible sobre el control en cuanto, cuál es el control, cómo se ejecuta, cuándo se realiza (frecuencia del Control), el responsable de ejecutar el control, y la documentación que lo describe o formaliza, entre otros.

Los controles identificados deben ser evaluados, determinando su actual capacidad de tratar la probabilidad o el impacto del riesgo. Su calificación está determinada por las siguientes variables:

#	FACTOR	PREGUNTA	Peso
1	Documentación:	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos que describen los controles?	16
2	Responsable:	¿Están definidos los responsables de la ejecución de los controles?	8
3	Automático:	¿Los controles son automáticos?	16
4	Manual:	¿Los controles son manuales?	10
5	Frecuencia:	¿La frecuencia de ejecución de los controles es adecuada?	16
6	Evidencias:	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución de los controles?	10
7	Efectividad:	¿Los controles son efectivos? (cubre las causas que originan el riesgo)	24

Cada variable deberá ser calificada con un valor así:

Criterios de Medición	Ninguno control cumple la condición	Algunos casos o controles cumplen la condición (parcial)	Para todos los casos o controles se cumple la condición
Valor por rta:	0	0.5	1

Así entonces, Por ejemplo, si se está calificando “Documentación” y todos los controles están formalizados (contenido en algún documento institucional como un manual o procedimiento), se le califica con 1, es decir que sumará 16 puntos para éste criterio. Si para este mismo ejemplo, se considera que algunos controles están documentados y otros no, entonces se califica con 0.5, es decir que solamente sumaría la mitad de éste criterio (8).

Aunque matemáticamente la calificación total de los controles podría llegar a 100, la lógica nos muestra que en la mayoría de los casos no será posible, ya que hay factores que por lo general son excluyentes; en ocasiones los controles son de tipo manual o automático, en cuyo caso, se califica con 16 o con 10. La única forma de obtener 100, sería para un control que es automático y que también se realiza de forma manual, aunque es probable que exista este caso, es necesario dejarlo bien descrito cómo es que se ejecuta dicho control.

6.4.2 Nivel de Riesgo Residual

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

El concepto de Riesgo Residual, corresponde a la calificación que se hace del riesgo teniendo en cuenta el efecto de los controles existentes. Este proceso es producto de la calificación que se haya realizado de los controles y el grado en el que afecta la Probabilidad y/o el Impacto.

Para la valoración del riesgo, se requiere realizar un inventario de los controles **existentes**, determinando cómo opera cada uno de ellos frente a las causas del riesgo, determinando la cualidad del control, de acuerdo a los siguientes criterios:

Cualidad del control	Descripción
Preventivo	Mecanismos de control ejecutados antes de la ocurrencia del riesgo o de sus causas, procurando prevenir que el riesgo o cualquiera de sus causas se materialicen. Disminuye la PROBABILIDAD de ocurrencia del riesgo.
Correctivo	Mecanismos de control u acciones que se toman para reducir el efecto o consecuencias del riesgo materializado. Su aplicación es posterior a la ocurrencia del riesgo. Ayudan a reducir el IMPACTO del riesgo.
Detectivo	Mecanismos de control que identifican la ocurrencia de un riesgo materializado o de sus causas. Son importantes en la medida que se continúe con acciones para reducir las consecuencias del riesgo (Acción correctiva o controles correctivos)

El criterio para determinar la disminución sobre la probabilidad y/o el impacto del riesgo es el siguiente:

Puntaje del Control	Nivel a Disminuir	Descripción
0 – 33	0	Se considera que en este rango, los controles son informales, no hay efectividad y su frecuencia no es adecuada.
34 – 81	1	Existe formalidad en los controles (contenidos en manuales o procedimientos) y su efectividad se da en la mayoría de los casos.
Igual o mayor a 87	2	Se considera que los controles son efectivos frente a las causas, el control está debidamente formalizado y su frecuencia es adecuada.

Nota 1: El efecto de la reducción del control se realizará sobre la probabilidad, el impacto o sobre ambos.

Nota 2: La medida mínima para la probabilidad o el impacto es de 1. Quiere decir, que si a la diferencia entre el valor inicial de la probabilidad (o el impacto) y el nivel a disminuir da como resultado un valor inferior a 1, el valor residual de la probabilidad y/o el impacto quedarán en 1 (el primer nivel según corresponda).

Como resultado de esta actividad, la descripción del control, su calificación y el efecto sobre la probabilidad o el impacto serán registrados en la Matriz de Riesgos.

6.5 ETAPA 5. TRATAMIENTO DEL RIESGO.

En esta etapa de la administración del riesgo se decide la política de tratamiento a seguir y se diseña e implementa un plan de tratamiento al riesgo, para mantener o llevar el riesgo al nivel deseado.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

6.5.1 Criterios de Aceptación del Riesgo.

Aceptar un riesgo es que una vez analizadas las características del riesgo, su calificación y su nivel residual, se toma la decisión de asumir el riesgo bajo esas condiciones, es decir, que se continuarán con los controles definidos e implementados. Esta decisión es importante, toda vez que presume que no es necesario un mayor costo en la inclusión de controles, puesto que saldría más costoso dichas soluciones adicionales que el impacto que genera la ocurrencia del riesgo, y por otro lado, se entiende que la Entidad está en la capacidad de gestionar el riesgo residual que se asume.

La Alta Dirección de la Entidad determina que por su carácter público esta política de aceptación o de apetito del riesgo seguirá los siguientes criterios:

Criterio de Aceptación	
Nivel de Riesgo residual	DECISIÓN
Inferior	Se asumen el riesgo residual. No requiere plan de tratamiento. Continúa con los controles existentes.
Moderado	Se asume el riesgo residual. El Plan de tratamiento es opcional, a decisión del líder del proceso. Se recomienda establecer tratamiento a las causas que carezcan de controles. O mejorar los controles existentes de acuerdo a sus calificaciones más bajas.
Alto	No se asume el riesgo en estos niveles por lo que se requiere establecer un Plan de Tratamiento.
Extremo	

La opción de asumir el riesgo implica para la entidad realizar un seguimiento del cumplimiento de los controles existentes. Adicionalmente, puede implicar procedimientos como el establecimiento de provisiones.

6.5.2 Plan de tratamiento.

El plan de tratamiento del riesgo busca disminuir el nivel de riesgo residual, evitando aquellos factores que influyen sobre el riesgo, mitigando sus consecuencias o potenciando sus efectos positivos.

En el plan de tratamiento se registran los mecanismos de control a implementar, los plazos, responsables y los recursos para realizar la acción requerida para afectar el riesgo, teniendo en cuenta las alternativas de tratamiento posibles:

POLÍTICA	DESCRIPCIÓN
Mitigar	Reducir la probabilidad o impacto de que ocurra el riesgo mediante medidas de seguridad y control sobre el riesgo
Dispersar	Desconcentrar o distribuir entre diferentes entes (entidades, personas) las actividades que generan el riesgo.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

Transferir	Pasar el costo que representarían las pérdidas por la ocurrencia del riesgo, a otro bien u otra organización.
Asumir	La Entidad está de acuerdo en aceptar las consecuencias y pérdidas que pueda ocasionar la ocurrencia del riesgo. Decide continuar con los controles existentes para el riesgo, sin incurrir en costos adicionales para su tratamiento.
Evitar	Utilizar procedimientos diferentes a los que están generando el riesgo. Se entiende como la eliminación de las actividades, procesos o situación que genera el riesgo.

Los planes de tratamiento deben identificar el riesgo a tratar, el criterio de aceptación, la política que se va a tomar y las acciones de tratamiento, para tal fin se diligenciará el formato denominado “Plan de Tratamiento del Riesgo” que deberá estar firmado por el responsable del proceso que se está analizando y los líderes que intervengan en las acciones de tratamiento.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta al momento de la definición de un plan de tratamiento la complementariedad de acciones, de manera que la relación beneficio-costeo sea favorable y permita la optimización de la inversión. Esto puede implicar la participación en el análisis, de miembros de otros procesos o áreas proveedoras o clientes.

6.6 GESTIÓN DE OPORTUNIDADES

Entiéndase como **Oportunidad** (latín *Opportunitas*) a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiado para obtener un provecho o cumplir un Objetivo. (fuente: “<https://definicion.de/oportunidad/>”).

Como beneficio de implementar un sistema de gestión de la calidad la Entidad debería tener la capacidad de abordar los riesgos y gestionar las oportunidades asociadas a su contexto para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. La gestión de riesgos no solo procura la minimización de los efectos negativos sino que debiera identificar y maximizar las oportunidades a medida de que surjan. (ISO9001:2015).

6.6.1 Identificación de oportunidades.

Una vez identificado y documentado el contexto estratégico, podemos conocer la información relevante a los factores negativos y positivos que están influenciado la gestión. Por un lado, se estima conveniente que los factores negativos sean gestionados por la gestión de riesgos y/o planes de mejoramiento que correspondan, y por el otro, que los factores positivos sean analizados, priorizados y tratados siguiendo los lineamientos que aquí se desarrollan en cuanto a la gestión de oportunidades.

Así entonces, la primera fuente de información son los factores analizados en el componente de Oportunidades del DOFA identificados en el Contexto Estratégico.

Las oportunidades allí registradas deberán ser relacionadas en el formato “Matriz de Oportunidades”, el propósito es que éste instrumento facilite el análisis y valoración de las oportunidades, se registre la decisión de aprovechamiento y contribuya al seguimiento de las estrategia. Adicional el grupo de análisis podrán incluir nuevas oportunidades para ser analizadas.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

6.6.2 Análisis y Valoración de oportunidades.

El análisis de las oportunidades dará como resultado una priorización de las mismas, entregando información para decidir qué hacer con dicha oportunidad. Para el análisis, se calificará la oportunidad considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto que la oportunidad puede generar.

Criterios para Calificación de la Probabilidad.

Escala de Probabilidad de Oportunidades

Nivel		Descripción
5	Casi segura	Se espera que la oportunidad siempre se presente para el contexto en el que se desarrolla la actividad.
4	Alta	Se espera que la oportunidad se materialice en la mayoría de las circunstancias.
3	Posible	Es posible que suceda, se espera que ocurra en algunos casos.
2	Baja	Probabilidad de ocurrencia baja, la oportunidad puede ocurrir en algún momento.
1	Remota	Aunque existe la probabilidad, la oportunidad podría ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes).

Criterios para Calificación de Impacto.

Escala de Impacto de Oportunidades

Nivel		Descripción
5	Exitoso	Los beneficios de aprovechar la oportunidad son evidentes en la mayoría de las áreas de gestión o impacto.
4	Mayor	Se observan beneficios del alto impacto en algunas de las áreas de gestión. La relación costo-beneficio es eficiente para el Instituto.
3	Moderado	Beneficios moderados en algunas de las áreas de gestión. La relación costo-beneficio está equilibrada.
2	Menor	Beneficios poco relevantes para las áreas de gestión. Demanda un esfuerzo que poco compensa la relación costo-beneficio. Es fácil perder los efectos de su implementación o aprovechamiento.
1	Insignificante	No se perciben beneficios evidentes por el aprovechamiento de la oportunidad.

Factores de impacto:

Ciudadanía, Otros grupos de interés, Productos/servicios, Objetivos, Financiera, Imagen, Requisitos Legales (incluye contractuales y propios), Operacional/Organizacional, Personal, Información, Ambiental.

Así entonces, cada área de impacto tendrá una calificación con un valor entre 1 a 5, y el nivel de impacto de toda la oportunidad será el promedio aritmético de los resultados de todas los factores.

Nivel de Oportunidad:

El nivel total de la Oportunidad será el Producto de su Probabilidad por el nivel de Impacto.

El nivel de oportunidad, es un índice que nos permite priorizar las oportunidades considerando el valor esperado de la materialización de la oportunidad. Con respecto a este nivel, se decidirá la política de tratamiento para la oportunidad.

Los valores posibles de una oportunidad están indicados por el siguiente mapa:

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

MAPA DE OPORTUNIDADES

		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Exitoso
PROBABILIDAD	5 Casi segura	5 MONITOREAR	10 MONITOREAR	15 MONITOREAR	20 APROVECHAR	25 APROVECHAR
	4 Alta	4 OMITIR	8 MONITOREAR	12 MONITOREAR	16 APROVECHAR	20 APROVECHAR
	3 Posible	3 OMITIR	6 MONITOREAR	9 MONITOREAR	12 MONITOREAR	15 MONITOREAR
	2 Baja	2 Omitir	4 Omitir	6 MONITOREAR	8 MONITOREAR	10 MONITOREAR
	1 Remota	1 Omitir	2 Omitir	3 Omitir	4 OMITIR	5 MONITOREAR

6.6.3 Tratamiento de la oportunidad.

Según se mostró en el mapa de oportunidades anterior, de acuerdo al nivel de la oportunidad se recomiendan los siguientes criterios de tratamiento:

NIVEL	POLÍTICA	DESCRIPCIÓN
16 – 25	APROVECHAR	En este nivel de oportunidad, la expectativa son los beneficios importantes que tienen un alto grado de que se hagan realidad. En esta situación, es recomendable abordar la oportunidad y determinar la estrategia y las acciones a seguir para aprovechar y capitalizar los beneficios esperados.
5 – 15	MONITOREAR	La oportunidad se encuentra un estado intermedio, es decir que aunque existen beneficios que podrían percibirse, aun las condiciones y probabilidades podrían no ser las más convenientes, por lo que no se recomienda iniciar una estrategia o acción para implementar o capitalizar dicha oportunidad. Sin embargo, dada la combinación que expone la oportunidad, se recomienda que se monitoree dicha oportunidad en el siguiente periodo de análisis y se revise si ha mejorado su nivel de probabilidad y/o sus posibles impactos positivos, para decidir si se inician con las estrategias para su aprovechamiento y capitalización. En todo caso, el líder del proceso podrá considerar la implementación de una estrategia para este nivel sin esperar al siguiente periodo de análisis.
1 – 4	OMITIR	En este nivel se recomienda que la oportunidad se descarte, y que no se inicien acciones para su aprovechamiento, se entiende que la relación costo-beneficio no es conveniente para el Instituto. La decisión de no hacer nada frente a la oportunidad, sería conveniente en el sentido de que no compensa el esfuerzo frente a las bajas probabilidades de que se materialicen los pocos beneficios esperados.

La estrategia deberá definirse en términos de las acciones que se ejecutarán con el propósito de aprovechar la Oportunidad. En la matriz de oportunidades se definirá las actividades, responsables, fechas y estado de avance, en algunos casos será necesario la referencia a programas, planes o proyectos a implementar en el marco de la estrategia para aprovechar la oportunidad.

6.7 GESTIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS MATERIALIZADOS (RM)

Entiéndase como riesgo materializado, como la ocurrencia de uno o varios eventos definidos en la matriz de riesgos.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

La gestión de un evento de RM incluye la identificación de las acciones de respuesta y/o contingencia en caso de ocurrencia, y una vez ocurrido el RM, se deberán gestionar las correcciones necesarias para disminuir las pérdidas ocasionadas, implementando las contingencias definidas y por supuesto definiendo un plan de mejoramiento donde se analicen las causas que ocasionaron el evento y las acciones que prevengan dichas causas con el propósito de que no vuelva a presentarse.

Los instrumentos y la metodología específica para la gestión de eventos de riesgos materializados están documentados en la guía para gestión de eventos de riesgos materializados GUPE21.

6.8 MONITOREO

El monitoreo es la fase de la Administración del Riesgo en la cual se efectúan las verificaciones al sistema en todas sus dimensiones, corresponde a la rutina mediante la cual se vigila el comportamiento y se determinan los cambios relevantes en cada uno de los componentes de la administración del riesgo y las oportunidades.

A partir de ésta se genera la identificación de mejoras para su actualización, el empleo de las lecciones aprendidas y la revisión de eventos posteriores.

El monitoreo de riesgos y oportunidades es un actividad continua, en el cual se deben tener en cuenta los cambios que se presentan en el contexto, en la estructura, los procesos o en los criterios para la toma de decisiones, entre otros, que puedan hacer que el análisis de riesgos y oportunidades varíe con respecto a la situación actual.

Adicionalmente, el monitoreo incluye la verificación del cumplimiento del tratamiento del riesgo y la oportunidad.

De éste último, se debe verificar la eficacia de las acciones emprendidas, los controles propuestos y la pertinencia de las calificaciones establecidas durante el proceso de evaluación del riesgo. Es decir, una vez implementado el tratamiento del riesgo, los controles tendrán que actualizarse para incluir dicho tratamiento y determinar el efecto que tiene sobre el riesgo residual.

Es posible que la iniciativa del monitoreo se presente por sugerencia del asesor en materia de riesgos o de la Oficina de Control Interno, para lo cual el encargado del proceso debe disponer lo necesario para la realización oportuna del monitoreo. De todas formas es adecuado para el IDU, que mínimo en el plazo de un año se haya realizado un ejercicio de monitoreo de riesgos y oportunidades, a excepción de lo requerido por la normatividad vigente para algún tipo de riesgo específico.

6.9 COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Son actividades continuas que la Entidad lleva a cabo para suministrar, compartir y obtener información con las partes interesadas con respecto a la administración del riesgo. Es un proceso continuo que tiene lugar en todas las etapas de la administración del riesgo.

La consulta es un proceso de doble vía de la comunicación informada entre la Entidad y sus partes involucradas, acerca de algún tema en relación con el riesgo, antes de tomar una decisión o determinar una dirección para dicho tema.

La información del riesgo, deberá presentarse en los medios de divulgación internos y vigentes en la entidad, o cuando la normatividad así lo requiera se hará una publicación en otro medio de carácter

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

externo. De todas formas, la información del riesgo se consolidará en la Oficina Asesora de Planeación.

7. CONSIDERACIONES PARTICULARES PARA OTROS TIPOS DE RIESGO

7.1 RIESGO DE CORRUPCIÓN.

La metodología para la gestión del riesgo de corrupción (aunque su enfoque sigue el marco general de las etapas de administración del riesgo expuestas en el presente manual), deberá regirse por lo exigido en la normatividad, específicamente en el documento “*Guía para la Gestión del Riesgos de Corrupción*” de la Presidencia de la República, allí se define el riesgo de corrupción como “*Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado*”.

La coordinación y asesoramiento para la administración del riesgo de corrupción estará en la Oficina Asesora de Planeación. Sin embargo, la responsabilidad en la gestión del riesgo será de cada líder de proceso.

El instrumento definido en el IDU para registrar la información del riesgo de corrupción es el Formato Matriz de Riesgos de Corrupción FOPE05, donde se define los campos requeridos por la normatividad para la Identificación de Riesgos, su valoración, las acciones de seguimiento y los registros del monitoreo periódico.

Para la calificación de los riesgos de corrupción, y la valoración de los controles, se usará el formato denominado Análisis de Riesgos de Corrupción FOPE10.

El monitoreo para los riesgos de corrupción, deberá realizarse de forma cuatrimestral, conforme a las fechas y plazos establecidos por la normatividad.

Las matrices de riesgos deberán ser publicados en la página WEB del IDU.

Para la administración del riesgo de corrupción deberá seguirse anualmente lo programado en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano del Instituto.

7.2 RIESGO EN LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.

Para la gestión de riesgos asociados a la seguridad de la información se seguirán las etapas de administración del riesgo definidas en el presente manual de riesgos. Teniendo en cuenta las siguientes consideraciones particulares:

- El riesgo se identificará por proceso. La descripción del riesgo es el análisis consolidado de la amenaza, vulnerabilidades y consecuencias.
- La vulnerabilidad es entendida como la debilidad que permite o facilita la ocurrencia de la amenaza. La vulnerabilidad es en muchos casos la causa del riesgo.

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Desarrollo Urbano
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

- El nivel del riesgo dependerá de la probabilidad y el impacto, conforme a los criterios definidos en la etapa de análisis del riesgo.
- Los mecanismos de control frente a los riesgos se definirán como salvaguardas y su identificación y calificación seguirán los criterios definidos en la etapa de valoración del riesgo.
- Los formatos utilizados son: Matriz de Riesgos de Gestión FOPE06 y Formato de Análisis y Valoración del Riesgo FOPE03.
- La coordinación y asesoramiento para la gestión del riesgo en seguridad de la información será responsabilidad de las dependencias líderes del Subsistema de Gestión de Seguridad de la Información con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación.

7.3 RIESGO EN GESTIÓN DEL CONTRATO.

La gestión de los riesgos asociados al proceso de contratación se hará de acuerdo con el Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación expedido por Colombia Compra Eficiente. Teniendo en cuenta las siguientes condiciones particulares para el IDU.

- La matriz de riesgos del IDU (FOGC01) contiene los riesgos generales que pueden presentarse en las diferentes etapas del proceso contractual, desde su planificación, selección, ejecución y liquidación.
- Los riesgos específicos a un proceso de contratación particular deberán ser identificados por las áreas encargadas de presentar los insumos para la etapa de selección, estas áreas deberán incluir la Matriz de Riesgos en los Estudios Previos del Proceso de Contratación, y reflejarse en los pliegos de condiciones o su equivalente y en la minuta del contrato. Es de aclarar que las áreas encargadas de la inclusión de la matriz de riesgos, recibirán el acompañamiento respectivo cuando así lo requieran de las áreas que consideren tanto técnicas (asociadas al objeto del contrato) como de asesoría en el tema de gestión de riesgos.
- El seguimiento y monitoreo a los riesgos contractuales corresponde a cada área dependiendo de la etapa en la que se encuentre el contrato. Así por ejemplo, si se encuentra en la etapa de Ejecución Contractual, y su objeto corresponde a la ejecución de una obra, le corresponderá a la Dirección Técnica de Construcciones con sus subdirecciones respectiva el seguimiento y gestión a los riesgos de ejecución del contrato.

8. ARCHIVO

Para el archivo y consulta de las matrices de riesgos se seguirán las siguientes instrucciones:

- Riesgos de Gestión, riesgos de corrupción:
El contexto estratégico firmado (junto con el archivo magnético), Las matrices de riesgos firmadas (junto con los archivos magnéticos de éstas), los registros de análisis y valoración de los riesgos firmados (junto con los archivos magnéticos), y los planes de tratamiento de los riesgos que lo requieran deberán ser enviados por parte de las dependencias líderes a través del sistema de correspondencia interna (ORFEO) a la Oficina Asesora de Planeación quien consolidará la información para su respectiva publicación. Los archivos de las matrices de

MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
CÓDIGO MG-PE-018	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VERSIÓN 7.0	

riesgos y el contexto estratégico se deberán publicar en el manual de procesos de la Intranet. Y para los riesgos de corrupción, las matrices se publicarán en la página WEB de la entidad en el link del “Plan Anticorrupción”.

Los demás documentos de trabajo, como actas de reunión, listas de asistencia a sensibilizaciones deberán ser controladas por las dependencias que la generan.

- Riesgos en contratación: Las matrices debidamente aprobadas deberán ser documentos anexos al correspondiente contrato. Es decir, que su archivo y publicación se rige por lo definido en la gestión contractual.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – BANCO MUNDIAL. Propuesta metodológica: Identificación de riesgos de corrupción, Bogotá D.C., 1999.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la administración del riesgo. Bogotá, D.C., Septiembre de 2011. Cuarta Edición
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión de la seguridad de la Información (SGSI). Requisitos. NTC-ISO 27001. Bogotá D.C., 2006. (esta norma es una adopción idéntica por traducción de la norma ISO/IEC 27001).
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión del Riesgo, Principios y Directrices. NTC-ISO 31000. Bogotá D.C., 2011. (esta norma es una adopción idéntica por traducción de la norma ISO 31000:2009).
- COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación. Bogotá D.C., 2013.