



MANUAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

C: MGM-01; V: 01



Uniclaretiana
Fundación Universitaria Claretiana

www.uniclaretiana.edu.co  

INTRUDUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior independiente de su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional, están inmersas en un contexto interno y externo que, puede generar condiciones favorables (oportunidades) y/o negativas (riesgos) sobre sus objetivos, metas, actividades o procesos institucionales.

Por tal motivo, la Fundación Universitaria Claretiana (Uniclaletiana) con el propósito de aumentar su éxito en el desarrollo de su misión y visión, establece en el presente manual la metodología para la gestión de riesgos que, contiene los fundamentos básicos para establecer el contexto de la institución, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar los riesgos de forma eficaz; también, describe el compromiso de la dirección, la política, objetivos, roles y responsabilidades para gestionar los riesgos de forma adecuada.

Así mismo, es importante destacar que los lineamientos establecidos para la gestión del riesgo en la Uniclaletiana están basados en la Norma Técnica Colombia NTC-ISO 31000: 2009: Gestión del Riesgo. Principios y Directrices; Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (publicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública) y otros autores expertos en la materia.

CONTENIDO

1. OBJETIVO	5
2 ALCANCE	5
3 EXCLUSIONES	5
4. DEFINICIONES	5
5. GESTIÓN DEL RIESGO	6
5.1 MARCO DE REFERENCIA	6
5.1.1 Dirección y compromiso	6
5.1.2 Política de gestión de riesgo	7
5.1.3 Objetivos de la gestión de riesgos	7
5.1.4 Rendición de cuentas	7
5.2 PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS	10
5.2.1 Comunicación y consulta	10
5.2.2 Establecimiento del contexto	11
5.2.3. Valoración del riesgo	13
5.2.3.1 Identificación del riesgo.....	13
5.2.3.2 Análisis del riesgo.....	14
5.2.3.3 Evaluación del riesgo.....	17
5.2.4 Tratamiento del riesgo	21
5.2.4.1 Tipos de planes de respuestas a los riesgos	22
5.2.4.2 Estrategias para abordar riesgos	22
5.2.4.3 Estrategias para abordar oportunidades.....	23
5.2.5 MONITOREO Y REVISIÓN	23
5.3 REFERENCIAS.....	24
6. CONTROL DE CAMBIOS	24
7. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	24

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1. Metodología para la gestión del riesgo.....	10
Tabla 1. Responsabilidades, autoridad y competencia para la gestión de riesgos.....	8
Tabla 2. Proceso de comunicación y consulta	11
Tabla 3. Proceso establecimiento del contexto	11
Tabla 4. Factores para cada categoría del contexto	12
Tabla 5. Proceso para la identificación del riesgo	13
Tabla 6. Tipología de riesgos	13
Tabla 7. Proceso para el análisis del riesgo.....	14
Tabla 8. Criterios para calificar la probabilidad	15
Tabla 9. Criterios para calificar el impacto – riesgos de gestión	16
Tabla 10. Matriz de probabilidad e impacto	17
Tabla 11. Proceso para la valoración del riesgo	17

Tabla 12. Posibles controles para la gestión del riesgo.....	18
Tabla 13. Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos.....	19
Tabla 14. Peso o participación de cada variable en el diseño del.....	20
Tabla 15. Resultados de la evaluación del control	20
Tabla 16. Desplazamiento sobre la matriz de probabilidad e impacto	21
Tabla 17. Rangos de calificación de los controles.....	21
Tabla 18. Proceso para el tratamiento del riesgo	22
Tabla 19. Proceso para monitoreo y revisión	24

1. OBJETIVO

El objetivo de este manual es establecer los lineamientos para la gestión de riesgos en la Fundación Universitaria Claretiana.

2 ALCANCE

Aplica para todos los Procesos y/o Direcciones regionales de la Uniclaretiana.

3 EXCLUSIONES

N/A

4. DEFINICIONES

Los siguientes conceptos son tomados de la Organización Internacional de Normalización (2018):

Riesgo. Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos de un proceso o proyecto.

Nota 1: Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.

Nota 2: Con frecuencia, el riesgo se expresa en término de fuentes de riesgos, eventos potenciales, sus consecuencias y sus probabilidades.

Gestión del riesgo. Actividades coordinadas para dirigir y controlar la Fundación Universitaria Claretiana (Uniclaretiana) con relación al riesgo.

Parte interesada. Persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad realizada por la Uniclaretiana.

Nota 1: Los términos en inglés “interested party” y “stakeholder” tienen una traducción única al español como “parte interesada”.

Fuente de riesgo. Elemento que, por sí solo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar riesgo.

Evento. Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

Nota 1: Un evento puede tener una o más ocurrencias y puede tener varias causas y varias consecuencias.

Nota 2: Un evento también puede ser algo previsto que no llega a ocurrir, o algo no previsto que ocurre.

Nota 3: Un evento puede ser una fuente de riesgo.

Consecuencia. Resultado de un evento que afecta a los objetivos.

Nota 1: Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos, directos o indirectos sobre los objetivos.

Nota 2: Las consecuencias se pueden expresar de manera cualitativa o cuantitativa.

Nota 3: Cualquier consecuencia puede incrementarse por efectos en cascada y efectos acumulativos.

Probabilidad (*likelihood*). Posibilidad de que algo suceda.

Nota 1: En la terminología de gestión del riesgo, la palabra “probabilidad” se utiliza para indicar la posibilidad de que algo suceda, esté definida, medida o determinada objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrita utilizando términos generales o matemáticos (como una probabilidad matemática o una frecuencia en un periodo de tiempo determinado).

Control. Medida que mantiene y/o modifica un riesgo.

Nota 1: Los controles incluyen, pero no se limitan a cualquier proceso, política, dispositivo, práctica u otras condiciones y/o acciones que mantengan y/o modifiquen un riesgo.

Nota 2: Los controles no siempre pueden producir el efecto de modificación previsto o asumido.

Nivel de riesgos inicial. Magnitud de un riesgo sin controles establecidos para su tratamiento.

Nivel de riesgos residual. Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo inicial.

Tratamiento del riesgo. Proceso para modificar el riesgo.

5. GESTIÓN DEL RIESGO

5.1 MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia para la gestión de riesgos es el conjunto de componentes que brinda las bases y disposiciones para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión de riesgos en todos los niveles de la institución (ICONTEC, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, la Uniclaretiana dispondrá del siguiente marco de referencia para la gestión de riesgos.

5.1.1 Dirección y compromiso

La Alta Dirección de la Fundación Universitaria Claretiana, adopta los compromisos descritos por ICONTEC Internacional (2009), los cuales se enuncian a continuación:

- Definir y aprobar la política para la gestión de riesgos.
- Garantizar que la cultura organizacional y la política para la gestión de riesgos estén alineadas.
- Asignar los recursos necesarios para la gestión de riesgos, haciendo uso eficiente de los mismos.
- Establecer mecanismos de comunicación y consulta para suministro u obtención de información con respecto a la gestión de riesgos.
- Involucrar y comprometer a todas las partes interesadas en la gestión de riesgos, en un marco de responsabilidades, autoridad, y competencias adecuadas.
- Revisar y mejorar periódicamente la política y marco de la gestión del riesgo y en respuesta a un evento o a un cambio dentro de las circunstancias.

5.1.2 Política de gestión de riesgo

La Fundación Universitaria Claretiana se compromete a gestionar de manera integral los riesgos institucionales, a través de una metodología lógica y sistémica para el establecimiento del contexto, así mismo, la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión de los riesgos; con el fin de que la gestión institucional sea efectiva.

5.1.3 Objetivos de la gestión de riesgos

Objetivo general

El principal objetivo de la gestión de riesgos en la Fundación Universitaria Claretiana es aumentar la probabilidad y el impacto de las oportunidades, y disminuir la probabilidad y el impacto de las amenazas.

Objetivos específicos

- Mantener la continuidad de las operaciones de la institución evitando pérdidas financieras, impacto que genere una imagen negativa, pérdida de información crítica sin posibilidad de recuperación.
- Proteger a los colaboradores y a quienes desarrollen actividades en la Uniclaretiana, contra accidentes que pueden causar lesiones, daños serios o muerte.
- Emplear eficiente y eficazmente los recursos humanos, físicos y financieros de la institución para el cumplimiento de sus objetivos.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que se puedan generar debido a la materialización de riesgos, disminuyendo el grado de inseguridad de las operaciones de la institución hasta lograr límites tolerables e implementando controles adecuados para prevenir las desviaciones en los objetivos previstos.
- Garantizar la calidad, disponibilidad y seguridad de la información necesaria en la institución para la administración y control de sus actividades.
- Lograr que las actividades de la institución se realicen dentro de las normas internas y externas que la rigen.
- Preservar el buen nombre y las relaciones de la institución con los diferentes públicos de interés que atienden y están interesados en su función, generando confianza y credibilidad en su manejo.
- Garantizar el éxito de los proyectos institucionales, teniendo como criterios de medición: tiempo, alcance, costos y calidad.
- Contribuir a la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión.

5.1.4 Rendición de cuentas

A continuación se describe las responsabilidades, autoridades y competencias para la gestión de riesgos:

Tabla 1. Responsabilidades, autoridad y competencia para la gestión de riesgos

Gestión de riesgo	Representante legal y Consejo Superior	Comité Integrado de Gestión	Líder del proceso	Colaborador (res) responsable(s) de la actividad o procedimiento	Dirección de planeación
Metodología para la gestión de los riesgos	Garantizar que se asignan los recursos para la gestión de riesgos	*Aprobar la metodología para la gestión de riesgos *Verificar la idoneidad de la metodología para la gestión de riesgos	Como representantes y facilitadores de cada proceso deben apropiarse los conocimientos necesarios frente a la metodología de gestión de riesgos, con el fin de realimentar a los colaboradores de sus equipos o procesos dentro de la institución.	Conocer y apropiarse la metodología para la gestión de riesgos	*Diseñar y actualizar la metodología para la gestión del riesgo. *Divulgar la metodología para la gestión de riesgos.
Marco de referencia	N/A	Definir y aprobar la política, objetivos, responsabilidades, autoridad y competencia para la gestión de riesgos.	Conocer y apropiarse la política, objetivos, responsabilidades, autoridad y competencia para la gestión del riesgo.	Conocer y apropiarse la política, objetivos, responsabilidades, autoridad y competencia para la gestión del riesgo	Divulgar la política, objetivos, responsabilidades, autoridad y competencia para la gestión del riesgo
Comunicación y consulta	N/A	Revisar y aprobar plan de comunicaciones y consulta para la gestión de riesgos (componente incluido en el plan de gestión de riesgos).	*Como representantes y facilitadores de cada proceso deben apropiarse los conocimientos necesarios frente a la metodología de gestión de riesgos, con el fin de realimentar a los colaboradores de sus equipos o procesos dentro de la institución. *Participar en los procesos de aprendizaje que se programen y facilitar la asistencia de los colaboradores de su equipo de trabajo.	Participar en los procesos de aprendizaje programados.	Desarrollar plan para gestión de riesgos
Establecimiento del contexto	N/A	Validar el contexto institucional	Establecer el contexto para el proceso del cual es líder.	Participar en el análisis del contexto del proceso donde interactúa.	Asesorar y apoyar a los líderes de proceso a establecer el contexto
Identificación del riesgo	N/A	Validar los riesgos institucionales identificados	Realizar la identificación de causas de acuerdo al contexto e identificar los riesgos para su proceso	Participar en la identificación de causas de acuerdo al contexto e identificar los riesgos del proceso donde interactúa.	Asesorar y apoyar a los líderes de proceso a identificar riesgos

Gestión de riesgo	Representante legal y Consejo Superior	Comité Integrado de Gestión	Líder del proceso	Colaborador (res) responsable(s) de la actividad o procedimiento	Dirección de planeación
Análisis del riesgo	N/A	Validar la probabilidad e impacto de los riesgos institucionales.	Analizar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados para su proceso.	Participar en el análisis de probabilidad e impacto de riesgos identificados para proceso donde interactúan.	Asesorar y apoyar a los líderes de proceso en el análisis de riesgos
Evaluación de riesgos	N/A.	Validar los controles establecidos para los riesgos institucionales	Evaluar y establecer los controles idóneos que para su proceso.	Participar en el evaluación y establecimiento de los controles idóneos que permitan para el proceso donde interactúan.	Asesorar y apoyar a los líderes de proceso en la evaluación de riesgos
Tratamiento de riesgos	N/A	Validar el tratamiento definido para los riesgos institucionales.	Definir el tratamiento de los riesgos evaluados para su proceso..	Participar en la definición de los tratamientos de los riesgos evaluados para el proceso donde interactúan.	Asesorar y apoyar a los líderes de proceso en la definición de acciones para tratamiento de riesgos
Monitoreo y revisión	N/A	<p>*Aprobar plan de monitoreo y revisión para la gestión de riesgos.</p> <p>*Monitorear y revisar los riesgos institucionales.</p> <p>*Analizar estratégicamente los resultados e informes de seguimiento a los riesgos institucionales ,con el fin de tomar las decisiones requeridas para la mejora de la gestión de riesgos en la institución para actualizarla.</p>	Realizar seguimiento correspondiente a los riesgos identificados para sus proceso.	Tomar la responsabilidad frente al seguimiento de los controles que están a su cargo de acuerdo a las funciones que realiza y realizarlo en los tiempos estipulados.	<p>*Diseñar plan para gestión de riesgos (incluye monitoreo y revisión)</p> <p>*Realizar el monitoreo y revisión de los riesgos que a nivel institucional han sido consolidados.</p>

Fuente : *Elaboración propia*

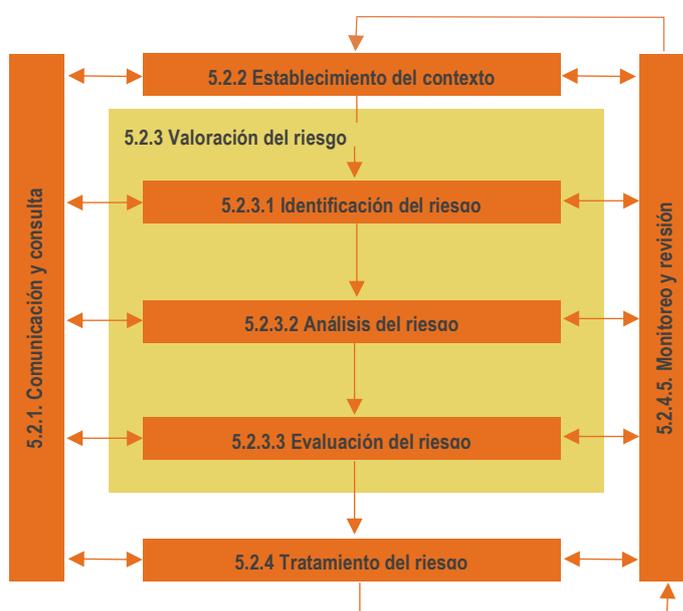
Nota 1. La Dirección de Planeación en su rol de asesoría y acompañamiento debe mantener un canal de comunicación abierto con los procesos facilitando la aclaración de las herramientas y técnicas para la gestión de riesgos en la institución.

Nota 2. El Comité Integrado de Gestión solo tomará las decisiones con respecto a la gestión de riesgos establecidas dentro de su alcance y las establecidas en su estatuto reglamentario.

5.2 PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

La Fundación Universitaria Claretiana-Uniclaletiana, adoptó el proceso para la gestión del riesgo, propuesto por ICONTEC (2009), como se ilustra a continuación.

Ilustración 1. Metodología para la gestión del riesgo



Fuente: Adaptación ICONTEC (2009). NTC-ISO 31000

5.2.1 Comunicación y consulta

La comunicación y consulta es el proceso continuo y reiterativo que la institución llevará a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse con el dialogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo (ICONTEC, 2009).

Proceso

Para desarrollar la comunicación y consulta con respecto a la gestión del riesgo en la Uniclaletiana se requiere de las siguiente entradas, herramientas y técnicas, y salidas:

Tabla 2. Proceso de comunicación y consulta

Entradas	Herramientas y técnicas	Salida
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para la gestión de riesgos. • Matriz de partes interesadas de la institución (o proceso) • Lineamientos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los requisitos de las comunicaciones • Tecnologías de la comunicación disponibles • Modelos de comunicación • Métodos de comunicación • Reuniones 	Plan para gestión de riesgos (incluye componente de comunicación y consulta)

Fuente: *Elaboración propia*

Importancia

ICONTEC (2009) declara que la comunicación y consulta con las partes interesadas, permitirá a la institución, entre otras a:

- ❖ Ayudar a establecer el contexto correctamente de la institución o proceso.
- ❖ Garantizar que se entienden y se toman en consideración los intereses de las partes involucradas.
- ❖ Ayudar que los riesgos estén correctamente identificados.
- ❖ Reunir diferentes áreas de experticia para analizar los riesgos.
- ❖ Garantizar que los diferentes puntos de vista se toman en consideración adecuadamente al definir los criterios del riesgo y al evaluar el riesgo.

5.2.2 Establecimiento del contexto

El establecimiento del contexto de la institución (o proceso) son los factores externos e internos que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos; debido a que pueden generar eventos que originan oportunidades o riesgos (ICONTEC, 2009).

Proceso

Para establecer el contexto con respecto a la gestión de riesgos en la Uniclaretiana se requiere de las siguiente entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Tabla 3. Proceso establecimiento del contexto

Entradas	Herramientas y técnicas	Salida
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para la gestión de riesgos. • Caracterización del proceso • Matriz de partes interesadas de los procesos • Objetivos, metas del Plan de Desarrollo Estratégico, asociados al proceso • Factores internos y externos de procesos, proyectos o institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvias de ideas • Entrevistas estructuradas o semiestructuradas • Listas de verificación • Juicio de experto • Análisis de escenarios 	Establecimiento del contexto del proceso

Fuente: *Elaboración propia*

Tipos de contexto

De acuerdo con ICONTEC (2009), tenemos dos tipos de contexto:

- ❖ **Contexto externo.** Ambiente externo en el cual la Uniclaretiana (o proceso) busca alcanzar sus objetivos, el cual puede incluir: el ambiente cultural, social, legal, financiero, tecnológico, económico, competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local.

También, hace referencia a los impulsores claves y tendencias que tienen impacto en los objetivos de la organización; así mismo, la relación con las partes interesadas y sus percepciones y valores.

- ❖ **Contexto interno.** Ambiente interno en el cual la Uniclaretiana (o proceso) busca alcanzar sus objetivos, el cual puede incluir: gobierno, estructura organizacional, funciones y responsabilidades; políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos; sistemas de información, flujos de información y procesos para la toma de decisiones; relaciones con las partes interesadas internas y sus percepciones y valores; la cultura de la institución; normas y modelos adoptados por la institución; formas y extensión de las relaciones contractuales.

A continuación, se describe algunos parámetros o factores para las categorías de contexto, así:

Tabla 4. Factores para cada categoría del contexto

Contexto externo	Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
	Económicos y financieros: disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
	Sociales y culturales: demografía, responsabilidad social, orden público.
	Tecnológicos: avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea.
	Ambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
	Legales y reglamentarios: Normatividad externa (leyes, decretos, ordenanzas y acuerdos).
Contexto interno	Estratégicos: direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo, cultura de autoevaluación
	Financieros: presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión
	Información: Fuentes, herramientas y usuarios que, articulados entre si posibiliten y faciliten la recopilación, divulgación y organización de información.
	Físicos y tecnológicos: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información. Disponibilidad de infraestructura física para el desarrollo de actividades de docencia, investigación, extensión, bienestar y administrativas
	Personal: competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud en el trabajo.
	Políticas institucionales: directrices establecidas por la institución con el fin de orientar y facilitar logro de sus objetivos.
	Proceso: Capacidad de procesos, diseño de procesos, interacción entre procesos, transversalidad, procedimientos asociados.

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

5.2.3. Valoración del riesgo

La valoración del riesgo son los procesos de identificación, análisis y evaluación del riesgo (ICONTEC, 2009).

5.2.3.1 Identificación del riesgo

La identificación del riesgo es la fase para encontrar, reconocer y describir el riesgo (ICONTEC, 2009).

Por consiguiente, el propósito de este proceso es generar un registro de riesgos con base en aquellos eventos, que podrían degradar o favorecer el logro de los objetivos. Con respecto, a la identificación del riesgo se puede involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y experta, y las necesidades de partes interesadas.

Proceso

La identificación del riesgo en la Uniclaretiana requiere de las siguientes entradas, herramientas y técnicas, y salidas.

Tabla 5. Proceso para la identificación del riesgo

Entradas	Herramientas y técnicas	Salida
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para la gestión de riesgos. • Establecimiento del contexto 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones de la documentación • Técnicas de recopilación de la información • Análisis con lista de verificación • Análisis de supuestos • Técnicas de diagramación • Juicios de expertos 	Matriz de riesgos (incluye la identificación del riesgo)

Fuente: Elaboración propia

La salida principal del proceso identificación de riesgo se denomina registro de riesgo el cual se compone de los siguientes ítems:

- ❖ Un número de identificación del riesgo
- ❖ Descripción del riesgo
- ❖ Causa del riesgo
- ❖ Propietario del riesgo
- ❖ Consecuencia del riesgo

A continuación, se describe algunas tipologías de riesgos:

Tabla 6. Tipología de riesgos

Riesgo	Descripción
Estratégicos	Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los objetivos estratégicos de la organización y por tanto impactan toda la Uniclaretiana.
Gerenciales	Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos gerenciales y/o la alta dirección.
Operativos	Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos misionales de la entidad.

Riesgo	Descripción
Financieros	Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los estados financieros y todas aquellas áreas involucradas con el proceso financiero como presupuesto, tesorería, contabilidad, cartera, central de cuentas, costos, etc.
Tecnológicos	Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc.) de una entidad.
Cumplimiento	Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales.
Imagen	Posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte la imagen, buen nombre o reputación de la organización ante sus partes interesadas.
Corrupción	Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión hacia un beneficio privado.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la Seguridad y Salud en el Trabajo de los colaboradores y demás partes interesadas de la Uniclaretiana.
Discriminatorios	Relacionado a actos discriminatorios que se presentan o se pueden llegar a ocurrir en la institución ante sus partes interesadas.

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.

Fuente: ADAPTADO DEL REFERENCIAL TÉCNICO PARA PREVENIR Y ELIMINAR CUALQUIER TIPO Y FORMA DE DISCRIMINACIÓN (2021).

5.2.3.2 Análisis del riesgo

“El análisis del riesgo consiste en determinar sus consecuencias y probabilidad, con el propósito de establecer el nivel de riesgo inicial” (ICONTEC, 2011).

Además, el análisis del riesgo proporciona una entrada para la evaluación del riesgo y para las decisiones sobre si es necesario o no tratar los riesgos y sobre las estrategias y métodos más adecuados para su tratamiento.

Proceso

El análisis del riesgo en la Uniclaretiana requiere de las siguientes entradas, herramientas y técnicas, y salidas.

Tabla 7. Proceso para el análisis del riesgo

Entradas	Herramientas y técnicas	Salida
1. Metodología para la gestión de riesgos. 2. Matriz de riesgos (identificación del riesgo)	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de probabilidad e impacto Matriz de probabilidad e impacto Juicio de Expertos 	Matriz de riesgos actualizada, incluye el análisis del riesgo (Nivel de riesgo inicial)

Fuente: Elaboración propia

Escalas para evaluar la probabilidad e impacto del riesgo

Para determinar la probabilidad e impacto del riesgo, se adoptó los criterios propuestos por Departamento Administrativo de la Función Pública (2018):

Tabla 8. Criterios para calificar la probabilidad

Nivel	Probabilidad	Descripción	Frecuencia	
5	‘Casi seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Se espera la ocurrencia del evento en el de 80% a 100%.	Más de 1 vez al año
4	Probable	Es viable que ocurra en la mayoría de las circunstancias	El evento ocurrirá entre el 50% y el 80% de los casos, significa cierta probabilidad de ocurrencia.	Al menos 1 vez en el último año
3	Posible	Podrá ocurrir en algún momento	El evento ocurrirá entre el 20% y el 50% de los casos. Mediana probabilidad de ocurrencia.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
2	Improbable	Puede ocurrir en algún momento	El evento ocurrirá entre el 5% y el 20% de los casos. Baja probabilidad de ocurrencia. Se ha presentado alguna vez en la entidad o en el sector.	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.
1	Rara vez	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	El evento puede ocurrir en menos del 5% de los casos. Muy baja probabilidad de ocurrencia. Nunca ha ocurrido.	No se ha presentado en los últimos 5 años.

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 9. Criterios para calificar el impacto – riesgos de gestión

Impacto	Nivel				
	Catastrófico (5)	Mayor (4)	Moderado (3)	Menor (2)	Insignificante (1)
Financieros	Pérdidas o daños superiores a 56 SMLMV por evento	Pérdidas o daños entre 22 y 56 SMLMV por evento	Pérdidas o daños entre 5 y 22 SMLMV por evento	Pérdidas o daños entre 1 y 5 SMLMV por evento	Pérdidas o daños inferiores a 1 SMLMV por evento
Operativos	Interrupción de las operaciones de la Institución por más de cinco (5) días.	Interrupción de las operaciones de la Institución por más de dos (2) días.	*Interrupción de las operaciones de la Institución por un (1) día. *Reproceso de actividades y aumento de carga operativa.	Interrupción de las operaciones de la Institución por algunas horas.	No hay interrupción de las operaciones de la Institución
Información	Pérdida de información crítica para la Institución que no se puede recuperar.	Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta.	Inoportunidad en la información, ocasionando retrasos en los procesos	No aplica.	No aplica.
Imagen	*Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional * Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador..	*Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional. * Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador.	*Imagen afectada en el orden institucional. *Reclamaciones o quejas de partes interesadas que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la Institución.	*Imagen afectada en el orden de ciertos grupos de interés dentro de Institución. *Reclamaciones o quejas de los usuarios, que implican investigaciones internas disciplinarias.	No se afecta la imagen institucional de forma significativa.
Seguridad física	Víctima(s) letal(es)	Víctima(s) grave(s) hospitalizada(s) sin víctimas letales	Lesiones leves que generan incapacidad	Lesiones leves sin incapacidad	Sin lesiones

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

Matriz de probabilidad e impacto

El **nivel de riesgo inicial** será la intersección entre la probabilidad e impacto en la matriz que se describe a continuación:

Tabla 10. Matriz de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD (p)	IMPACTO (I)				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi seguro	M	A	A	E	E
Probable	B	M	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	M	M	A	E
Rara vez	B	M	M	A	E

B: Zona de riesgo baja: Asumir el riesgo

M: Zona de riesgo moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo

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

E: Zona de riesgo extrema: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

5.2.3.3 Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo consiste en determinar si los controles establecidos para mitigar el nivel de riesgo inicial son efectivos, generando un **nivel de riesgo residual**. Una acción de control dependiendo de su naturaleza podrá afectar la probabilidad o impacto del riesgo inicial.

Proceso

Las entradas, herramientas y salidas para el desarrollo de proceso de evaluación del riesgo se describen a continuación:

Tabla 11. Proceso para la valoración del riesgo

Entradas	Herramientas y técnicas	Salida
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para la gestión de riesgos • Matriz de riesgos (Nivel de riesgo inicial) • Controles establecidos del riesgos analizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta para la evaluación de controles • Juicio de expertos 	Matriz de riesgos actualizada, incluye la estimación del riesgo (Nivel de riesgo residual)

Fuente: Elaboración propia

Criterios para evaluar al riesgo inicial

Para evaluar los riesgos en la Uniclaretiana se confrontará los resultados del análisis del riesgo inicial frente a los controles establecidos por los procesos, con el propósito de establecer el nivel de riesgo residual (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

Por consiguiente, las acciones fundamentales para evaluar el riesgo, son:

- ❖ Identificar controles existentes
- ❖ ¿Quién lleva a cabo el control (responsable)?
- ❖ ¿Qué busca hacer el control (objetivo)?
- ❖ ¿Cómo se lleva a cabo el control (procedimiento)?
- ❖ Evidencia de la ejecución del control
- ❖ cuándo se realiza el control (periodicidad)

A continuación, se detallan algunos posibles controles.

Tabla 12. Posibles controles para la gestión del riesgo

Políticas claras aplicadas	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al Plan de desarrollo y planeación de corto plazo (menos de un año)
	Seguimiento al presupuesto
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Informes de gestión
Controles operativos	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
	Procedimientos formales aplicados
	Pólizas
	Seguridad física
	Contingencias y respaldo
	Personal capacitado
	Aseguramiento y calidad
Controles legales	Normas claras y aplicadas
	Control de términos

Fuente: Adaptada del Departamento Administrativo de la Función Pública (2014). Guía Administración del Riesgo.

Evaluación de los controles

Lo primero que se evalúa es la naturaleza del riesgo, es decir:

- ¿El control previene la materialización del riesgo?. En caso afirmativo afecta probabilidad.
- ¿El control permite enfrentar la situación en caso de materialización?. Afecta el impacto.

Posteriormente, se aplicará el siguiente instrumento:

Tabla 13. Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos.

Criterio de evaluación	Aspectos a evaluar en el diseño del control	Opciones de respuesta	
1. Responsable	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control?	Asignado	No asignado
	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado	Inadecuado
2. Periodicidad	¿La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna?	Oportuna	Inoportuna
3. Propósito	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por si sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, ejemplo Verificar, Validar Cotejar, Comparar, Revisar, etc.?	Prevenir o detectar	No es uncontrol
4. Cómo se realiza la actividad de control	¿La fuente de información que se utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo?.	Confiable	No confiable
5. Qué pasa con las observaciones o desviaciones	¿Las observaciones, desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna?	Se investigan y resuelven oportunamente	No se investigan y resuelven oportunamente.
6. Evidencia de la ejecución del control	¿Se deja evidencia o rastro de la ejecución del control, que permita a cualquier tercero con la evidencia, llegar a la misma conclusión?.	Completa	Incompleta / no existe

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 14. Peso o participación de cada variable en el diseño del

Criterio de evaluación	Opición de respuesta al criterio de evaluación	Peso en la evaluación del control
1.1 Responsable	Asignado	15
	No asignado	0
1.2 Segregación y autoridad del responsable	Adecuado	15
	Inadecuado	0
2. Periodicidad	Oportuna	15
	Inoportuna	0
3. Propósito	Prevenir	15
	Detectar	10
	No es uncontrol	0
4. Cómo se realiza la actividad de control	Confiable	15
	No confiable	0
5. Qué pasa con las observaciones o desviaciones	Se investigan y resuelven oportunamente	15
	No se investigan y resuelven oportunamente	0
6. Evidencia de la ejecución del control	Completa	10
	Incompleta	5
	No existe	0

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

Tabla 15. Resultados de la evaluación del control

Rango de calificación del control	Resultado- Peso en la evaluación del control
Fuerte	Calificación entre 95 y 100
Moderado	Calificación entre 85 y 94
Débil	Calificación entre 0 y 84

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo para la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

Si el resultado de las calificaciones del control o el promedio en el diseño de los controles, está por debajo de 95%, se debe establecer un plan de acción que permita tener un control o controles bien diseñados.

Desplazamientos en la matriz de probabilidad e impacto

La evaluación de los controles permitirá conocer con exactitud cuantas posiciones dentro de la matriz de probabilidad e impacto es posible desplazarse, con el fin de evaluar el nivel de riesgo inicial al que está expuesto el proceso, como se muestra a continuación.

Tabla 16. Desplazamiento sobre la matriz de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi seguro	M	A	A	E	E
Probable	B	M	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	M	M	A	E
Rara vez	B	M	M	A	E

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

Finalmente, dependiendo si el control afecta la probabilidad o impacto del riesgo, se desplaza en la Matriz de Probabilidad e Impacto, Así:

Tabla 17. Rangos de calificación de los controles

Calificación del control	Controles ayudan a disminuir la probabilidad	Controles ayudan a disminuir impacto	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de la probabilidad	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de impacto
Fuerte	Directamente	Directamente	2	2
Fuerte	Directamente	Indirectamente	2	1
Fuerte	Directamente	No disminuye	2	0
Fuerte	No disminuye	Directamente	0	2
Moderado	Directamente	Directamente	1	1
Moderado	Directamente	Indirectamente	1	0
Moderado	Directamente	No disminuye	1	0
Moderado	No disminuye	Directamente	0	1

Fuente. Adaptado del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

5.2.4 Tratamiento del riesgo

El tratamiento al riesgo consiste en desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducirlas amenazas a los objetivos de la institución, proceso o proyecto.

Proceso

Las entradas, herramientas y salidas para el desarrollo de proceso tratamiento del riesgo son:

Tabla 18. Proceso para el tratamiento del riesgo

Entradas	Herramientas y técnicas	Salida
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para la gestión de riesgos • Matriz de riesgos (incluye identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de respuesta a riesgos • Juicio de Experto 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de riesgos actualizada, incluye las respuestas a los riesgos. • Planes (contingencia, recuperación, emergencia)

Fuente: Elaboración propia

5.2.4.1 Tipos de planes de respuestas a los riesgos

La Uniclaretiana adoptará los planes de respuesta a los riesgos propuestos por Esquembre & Morales (2016):

- ❖ **Plan de contingencias.** Definición de acciones mitigadoras que deberán tomarse si un riesgo identificado se manifiesta.
- ❖ **Plan de recuperación.** Definición de acciones que deberán tomarse si el riesgo se manifiesta y el plan de contingencia no es efectivo en mitigar el riesgo.
- ❖ **Plan de emergencia.** Definición de acciones que deberán tomarse si se presenta una situación considerada emergencia, ejemplos: fuego, terremoto, accidentes, inundaciones, etc.
- ❖ **Plan de respuesta a los riesgos.** Documento formal que captura todos los riesgos identificados y lo que se planea hacer acerca de estos (está incluido en la matriz de riesgos).

5.2.4.2 Estrategias para abordar riesgos

En relación, a las estrategias para dar tratamiento a riesgos negativos o amenazas la Uniclaretiana, adopta las propuestas por Esquembre (2016), las cuales son:

- ❖ **Evitar el riesgo,** tomar las medidas enfocadas a prevenir su realización. Deberá ser siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento continuo, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Por ejemplo: listas de verificación, mantenimiento preventivo de infraestructura física y tecnológica, procedimientos adecuados, entre otros.
- ❖ **Transferir el riesgo,** reducir su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, la tercerización.
Incluye el uso de seguros, garantías de cumplimiento, fianzas, certificados de garantía, etc.; es más efectivo cuando se trata de la exposición a riesgos financieros.

- ❖ **Mitigar el riesgo**, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad, como el impacto de un evento adverso. Por ejemplo: adoptar procesos menos complejos, efectuar más pruebas y demostraciones, seleccionar un proveedor más fiable, desarrollar un prototipo, etc.
- ❖ **Aceptar el riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso, el líder del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

5.2.4.3 Estrategias para abordar oportunidades

La Uniclaretiana para aumentar la probabilidad e impacto de las oportunidades adoptará las estrategias definidas por Esquembre (2016), las cuales se detallan a continuación.

- ❖ **Explorar**, puede ser seleccionada cuando la institución desea asegurarse de que la oportunidad se haga realidad.
- ❖ **Compartir**, asignar todo o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio de la institución, proceso o proyecto.
- ❖ **Mejorar**, esta estrategia se utiliza para aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una oportunidad. La identificación y maximización de las fuerzas impulsoras clave de estos riesgos de impacto positivo pueden incrementar su probabilidad de ocurrencia.
- ❖ **Aceptar**, consiste en tener la voluntad de tomar ventaja de ella si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.

5.2.5 MONITOREO Y REVISIÓN

Partiendo de ICONTEC (2009), el monitoreo y revisión será una parte planificada de la metodología de gestión del riesgo y debe incluir verificación o vigilancia regulares que, puede ser periódica o según convenga. Por tanto, la Uniclaretiana dispondrá de un plan de monitoreo y revisión.

Por lo tanto, el monitoreo y revisión debe:

- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la aplicación.
- Obtener información adicional para la valoración (identificación, análisis y evaluación) del riesgo.
- Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- Detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los cambios en los criterios del riesgo y en el riesgo mismo que puedan exigir revisión de los tratamientos del riesgo y las prioridades
- Identificar los riesgos emergentes (nuevos).

Proceso

Las entradas, herramientas y salidas para el desarrollo de proceso de monitorio y control de la gestión del riesgo son:

Tabla 19. Proceso para monitoreo y revisión

Entradas	Herramientas y técnicas	Salida
<ul style="list-style-type: none"> Plan para gestionar riesgo (incluye comunicación y consulta) Matriz de riesgos Datos de desempeño de las acciones 	<ul style="list-style-type: none"> Reevaluación de los riesgos Auditorías de los riesgos Análisis de variación y de tendencias Medición del desempeño técnico Reuniones 	Plan para gestionar riesgos (incluye el componente de monitoreo y revisión)

5.3 REFERENCIAS

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (Diciembre de 2014). *Guía para la Administración del Riesgo*. Obtenido de Función Pública:
<http://www.funcionpublica.gov.co/guias;jsessionid=E1CAF72CA1225891F8C3960615150017>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones>

Esquembre, J. F., & Morales, J. (2016). *Gerente profesional de proyectos*. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/?il=1334>

ICONTEC. (2009). *NTC-ISO 31000 : Gestión del Riesgo Principios y Directrices*. Bogotá: ICONTEC.

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Gestión de riesgos*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

6. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	MODIFICÓ	APROBÓ	FECHA	NATURALEZA DEL CAMBIO

7. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Elaboró/ Modificó	Cargo	Firma	Fecha
Luis Alfonso Vitola Negrete	Director de Planeación	En Físico	18/09/2019
Revisó	Cargo	Firma	Fecha
Comité Integrado de Gestión	N/A	Acta N°20	27/09/2019
Aprobó	Cargo	Firma	Fecha
Comité Integrado de Gestión	N/A	Acta N°20	27/09/2019
Vigente a partir de: 07/10/2019			