

MANUAL DE GESTION DE
RIESGO OPERATIVO

INDICE

Introducción

I. OBJETIVOS	
OBJETIVOS GENERALES.....	1
Objetivos General del Manual de Riesgo Operativo.....	1
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	1
Objetivos Específicos del Manual de Riesgo Operativo.....	1
II. MARCO LEGAL.....	2
III. MARCO CONCEPTUAL.....	3
IV. ALCANCE.....	4
V. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL.....	4
VI. DEFINICIONES.....	4
VII. METODOLOGÍA.....	6
VIII. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS.....	13
Formato de Matriz de Base de Datos de Eventos de Riesgo Operativo.....	14
Descripción del llenado del Formato de la base de datos de eventos de riesgo operativo.....	15
IX. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS.....	16
Objetivo de la Matriz de Riesgos Operativos Semestral.....	18
Formato de Matriz de Riesgo Operativos Semestral.....	18
Descripción del llenado del Formato de Matriz de Riesgo Operativos Semestral.....	19
X. CONSOLIDACION DE RIESGOS INSTITUCIONAL.....	20
XI. PLANES DE ACCION.....	21
XII. ANEXOS.....	22
1. Formato de la Matriz de Eventos de Riesgos Operativo.....	23
2. Formato de la Matriz de Riesgo Operativo.....	24
3. Formato de Mapas de Riesgo.....	25
4. Formato de Plan de Acción.....	26
XIII. VIGENCIA.....	30

INTRODUCCIÓN

El presente manual de gestión de riesgos operativos busca implementar una metodología para la identificación de los riesgos en cada una de las actividades de las distintas unidades que conforman la institución ANDA.

Promover una cultura de administración de riesgos operativos a través de mecanismos de control interno y prevención del riesgo, servir de medio para la sensibilización respecto a la importancia de prevenir toda clase de riesgos, cuya materialización afecta la consecución de los objetivos de la institución.

Por tal razón, es de interés de ANDA, desarrollar actividades para la administración del riesgo operacional como una característica importante dentro de la práctica de riesgos que conlleve a reducir o evitar pérdidas económicas así como la necesidad de crear estrategias, cuya gestión permita generar un mejor control y disminución de gastos.

I.OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Plasmear la metodología a través de una matriz para administrar el Riesgo Operacional de la Institución, para identificar, medir, controlar, minimizar y monitorear el riesgo operativo que presente.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- 1) Identificar los riesgos relevantes internos y externos de la Institución.
- 2) Establecer herramientas adecuadas que faciliten la prevención y administración del riesgo.
- 3) Efectuar una participación activa de los vinculados a la organización aplicando en el desarrollo de sus labores, acciones y controles que permitan mitigar los posibles riesgos.
- 4) Diseñar métodos cualitativos y cuantitativos de medición del riesgo operacional que permitan determinar la frecuencia e impacto del riesgo expuesto.
- 5) Implantar una cultura de riesgo operacional en cada una de las áreas que conforma la Institución.

II. MARCO LEGAL

Identificación del Riesgo

Art.16 La Junta de Gobierno, funcionarios y empleados de ANDA, deberán identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales. Para lo relativo a la identificación de riesgos, la institución contara con un instrumento (Matriz de Riesgos) el cual contendrá las metodologías a aplicar.

Análisis de Riesgos Identificados

Art.17 La junta de Gobierno, funcionarios y empleados, a través de la matriz de riesgos u otros métodos, analizaran los riesgos identificado, a fin de determinar su impacto o significado y la probabilidad de ocurrencia, que impidan el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

La unidad de planificación, será la responsable de proporcionar la metodología para el análisis de los riesgos identificados.

Gestión de Riesgos

Art.18 La Junta de Gobierno, funcionarios y empleados, de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de los riesgos, ejecutaran las acciones necesarias para minimizar el nivel de riesgo.

Para la administración de riesgos, la institución contara con los procedimientos necesarios para tal efecto.

III. MARCO CONCEPTUAL

Las entidades públicas deben estar al tanto de las nuevas herramientas y tendencias administrativas que les faciliten el control y mejoramiento de la gestión, apuntando a la eficiencia y eficacia en sus acciones, por lo cual, se requiere definir mecanismos para la identificación y manejo adecuado de situaciones que puedan impedir el logro de su misión y objetivos institucionales.

Teniendo en cuenta que todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser, están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia, es necesario que la Institución implemente el sistema de Administración del Riesgo.

Desde la perspectiva del control, el modelo COSO interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir, el propósito principal del control es la reducción de los riesgos, proponiendo que el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto que los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

IV. ALCANCE

El alcance del presente Manual de Gestión de Riesgos Operativo, se constituye como una herramienta que le permite a todos los vinculados de la Institución establecer mecanismos para identificar, analizar, valorizar y minimizar los riesgos a lo que constantemente está expuesta en el desarrollo de sus actividades laborales.

V. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL

El presente Manual de Gestión de Riesgo Operativo Institucional, contiene todos los elementos necesarios para que los Directores, Subdirectores, Gerentes, Subgerentes, Jefes de Unidad y de Departamento cuenten con un documento que les permita identificar los factores de riesgos relevantes internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales y asimismo establecer la sensibilidad respecto de la importancia de prevenir toda clase de riesgo.

VI. DEFINICIONES

Administración de Riesgos: Es el conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Control: Consiste en la definición y documentación de las actividades, mecanismos o funcionalidad de los sistemas requeridos para eliminar o reducir los problemas o fallas, con el fin de mitigar los riesgos definidos.

La cultura de riesgo: Es el conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidas que caracterizan cómo una organización considera y enfrenta los riesgos de sus actividades el “día a día”.

Evento: Incidente o situación, que ocurre en un lugar determinado durante un período determinado durante un período determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.

Frecuencia: Medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.

Identificación del Riesgo: Elemento de Control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Institución, que ponen en riesgo el logro de su Misión.

Manual de Riesgo Operativo: Es el documento contiene de todas las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, los procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento.

Manual: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una Institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la Institución.

Política: Conjunto de estrategias y principios que rigen la actuación de los servidores públicos en asuntos o campos determinados, conforme a objetivos Institucionales. Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos, métodos de trabajo y de control para lograr el completo, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Riesgo: La exposición a la posibilidad de ocurrencia de eventos que pueden impactar negativamente en el logro de los objetivos institucionales.

Riesgos Inherente: Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

Riesgo Operativo: Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal.

Riesgo Residual: Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

Riesgos Legal: Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada, multada u obligada a indemnizar daños como resultado de incumplimiento de normas o regulaciones.

Riesgos Tecnológicos: En esta categoría se asocian todos los riesgos generados por la incapacidad de procesar las operaciones en los sistemas. Esta incapacidad puede ser por motivos internos (fallas técnicas, huelgas, desastres naturales, etc.) o por problemas generados en entidades con las cuales se mantiene dependencia en algún grado para el debido procesamiento de datos.

VII. METODOLOGIA

La Institución debe darle cumplimiento a lo establecido en las NTCI en lo relacionado a la gestión de riesgos, a través de los objetivos institucionales, los cuales desarrollan programas y proyectos a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes. El cumplimiento de dichos objetivos se puede ver afectado por la presencia de riesgos, ocasionados por factores tanto internos como externos, razón por la cual se hace necesaria contar con acciones destinadas a administrarlos dentro de la entidad.

Las etapas sugeridas para una adecuada Administración del Riesgo son las siguientes:

1. Compromiso de alta y media dirección.

Para el éxito en la implementación de una adecuada Administración del Riesgo, es indispensable el compromiso de Junta de Gobierno como encargada, en primera instancia, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y, en segunda instancia, de definir las políticas. Para lograrlo es importante la definición de canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios.

2. Conformación de un Equipo de Trabajo.

Es importante conformar un equipo de trabajo dentro de cada Dependencia que formula sus matrices de riesgos operativos, que se encargue de la evaluación, actualización de las matrices de riesgo operativo y eventos de riesgo y cuente con un canal directo de comunicación entre la Gerencia de planificación y los enlaces de las dependencias relacionadas.

3. Capacitación en la metodología.

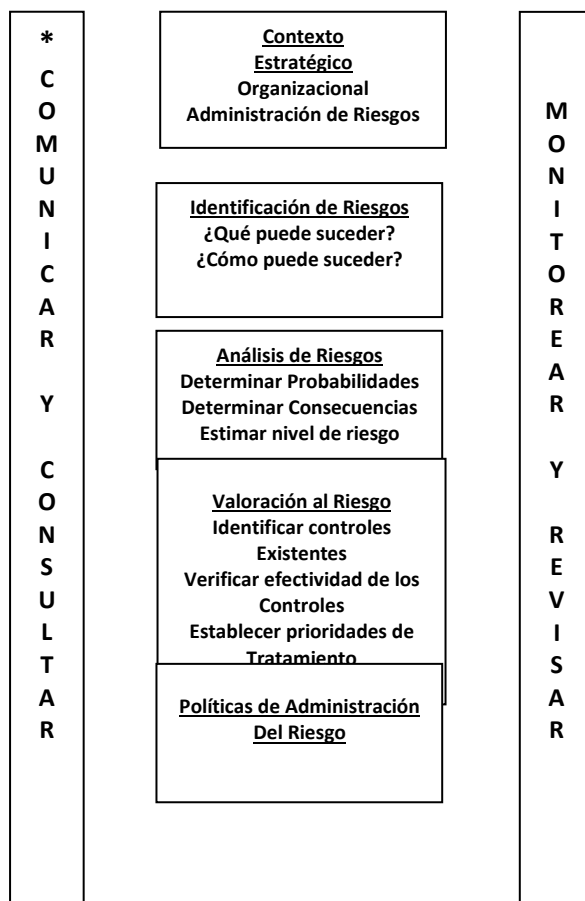
Definido el Equipo de Trabajo, deberá capacitarse a sus integrantes en la metodología de la Administración del Riesgo, para lo cual se podrá contar con el apoyo de la Gerencia de Planificación y Desarrollo. Asimismo, las jefaturas deben integrar a partir de las problemáticas de su entorno los factores de riesgo inherentes al desarrollo institucional y administrativo.

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la Entidad.

Con el fin de asegurar dicho manejo, es importante que se establezca el entorno de la Entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos tales como:

- a) Contexto estratégico
- b) Identificación de riesgos
- c) Análisis de riesgos
- d) Valoración de riesgos
- e) Políticas de Administración de Riesgos

Ilustración: Proceso de Administración del Riesgo



Comunicar y Consultar es una actividad que se refiere al conocimiento previo que deben tener quienes participan en la administración del riesgo, con el fin de lograr que las decisiones en la materia se tomen con base en información pertinente y actualizada.

CONTEXTO ESTRATEGICO

Este contexto estratégico es la base para la identificación de los riesgos en los procesos y actividades. El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la Entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros; se alimenta también con el análisis de la situación actual de la Entidad,

basado en los resultados de los componentes de ambiente de control, estructura organizacional, modelo de operación, cumplimiento de los planes y programas, sistemas de información, procesos y procedimientos y los recursos económicos, entre otros.

Con la realización de esta etapa se busca que la Entidad obtenga los siguientes resultados:

- a) Identificar los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos.
- b) Identificar los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos.
- c) Aportar información que facilite y enriquezca las demás etapas de la Administración del Riesgo.

El Contexto Estratégico debe tener en cuenta el contexto organizacional en el cual se verifican los objetivos de la Entidad y de los procesos para comprender hacia dónde va y cuál es su misión. De esta manera se logra centrar desde su inicio el proceso de Administración de Riesgos en la consecución de los objetivos que se ha planteado la entidad.

Asimismo es necesario que en este punto la Entidad se plantee cuál es el contexto en que se desarrolla la Administración del Riesgo, estableciendo las metas, los objetivos, estrategias, alcance y parámetros para llevarla a cabo, teniendo en cuenta que esta no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

IDENTIFICACION DE RIESGO

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo, basado tanto en el resultado del análisis del Contexto Estratégico como en el proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

En el Art.16 de la NTCIE de ANDA, se establece Identificación de Riesgos, en el cual la máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales.

Una manera para que todos los servidores de la Entidad conozcan y visualicen los riesgos es a través de la utilización del formato “Matriz de Riesgos Operativos” el cual permite que se realice un inventario de los riesgos que existan por cada unidad, definiendo en primera instancia las actividades principales (según manual de funciones), luego una descripción de cada uno de los riesgos, el control interno existente, la valoración del riesgo operacional (las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos) y finalmente definiendo los posibles mejoras al Sistema de Control Interno. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la Entidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.

CLASIFICACION DEL RIESGO

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda clasificarlos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la institución. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la Entidad por parte de las altas autoridades.

Riesgos Operativos: Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como con la técnica de la Entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la Entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, errores e irregularidades e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la Entidad, que incluye la ejecución presupuestaria, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada Entidad.

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

Riesgos de Tecnología: Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de la misión.

Con la realización de esta etapa se busca que la Entidad obtenga los siguientes resultados:

- a) Determinar las causas (factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para la Entidad.
- b) Describir los riesgos identificados con sus características.
- c) Precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la Entidad.

ANALISIS DEL RIESGO

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y de la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la Entidad.

En el Art.17 de la NTCIE de ANDA, se establece Identificación de Riesgos, en el cual se establece, que los factores de riesgo que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia.

Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, pero al menos se debe incluir una estimación de su probabilidad de ocurrencia y del costo de la pérdida derivada, con el objeto de priorizar, ya que todos los factores de riesgo no pueden ser administrados, por lo que siempre va a existir un riesgo residual.

Los riesgos que se estimen como de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto ameritan la atención preferente.

Se han establecido dos aspectos para tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, Probabilidad e Impacto.

Probabilidad: se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

Impacto: se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:

- 1) **La Calificación del Riesgo:** Se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.
- 2) **La Evaluación del Riesgo:** Permite comparar los resultados de su calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la Entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos probable, posible e imposible y así fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Con la realización de esta etapa se busca que la Entidad obtenga los siguientes resultados:

- a) Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la Entidad, para cumplir su propósito.
- b) Medir el impacto de las consecuencias del riesgo sobre las personas y los recursos o coordinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales o desarrollar los procesos.
- c) Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

VALORACION DEL RIESGO

En las NTCI (Decreto No.4) artículo 4 “Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno”, literal “b” “Valoración de Riesgos, cada Entidad enfrenta una variedad de factores de riesgo derivados de fuentes externas e internas, que deben ser considerados para alcanzar los objetivos institucionales. La valorización de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

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

- a) Preventivos: Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
- b) Correctivos: Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable.

POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO

Se detallan las siguientes políticas de administración del riesgo las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

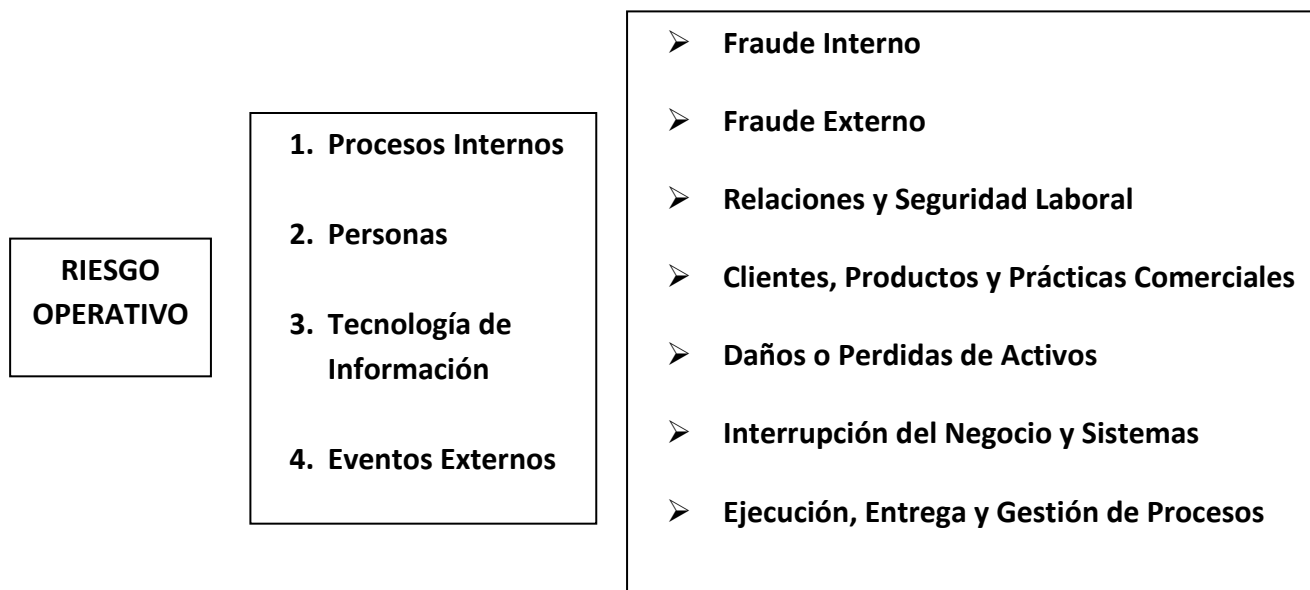
- a) Evitar el riesgo, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización.
- b) Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).
- c) La Entidad debe crear una cultura de administración de los riesgos operativos en el ámbito institucional, para crear conciencia colectiva sobre los beneficios de su aplicación y de los efectos nocivos de su desconocimiento.
- d) El manual deberá ajustarse y actualizarse con la participación de todos los integrantes de la organización, en la medida que las circunstancias y las necesidades así lo ameriten.
- e) Todas las personas vinculadas tienen el deber de conocer y cumplir las normas internas y externas relacionadas con la administración de los riesgos operativos y las jefaturas de asegurarse sobre la divulgación, comprensión y cumplimiento de las mismas.

- f) Los procesos y procedimientos deben ser sometidos permanentemente al análisis de riesgos y las propuestas de modificaciones.
- g) Debe mantenerse un control permanente sobre los cambios en los perfiles de riesgo operativo para realizar oportunamente los ajustes pertinentes.
- h) Los eventos de riesgo que se materialicen, deben ser reportados y revelados, utilizando los procedimientos e instrumentos establecidos.

VIII. PROCESO DE IDENTIFICACION DE EVENTOS DE RIESGOS

Un evento es un incidente o situación que ocurre en un tiempo y espacio determinados, ocasionado por diferentes causas y que puede conllevar consecuencias positivas o negativas.

Las fuentes de riesgo operativo se pueden agrupar en 4 grandes categorías:



FORMATO DE MATRIZ DE BASE DE DATOS DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

El objetivo principal de la Matriz de Eventos de Riesgo Operativo es detallar e identificar los eventos pasados que afectaron a la Institución.

DEPENDENCIA								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO DE RIESGO	TIIFICACION DEL EVENTO DE RIESGO	FUENTE	PROCESO O SUBPROCESO VINCULADO	UNIDAD RELACIONADA	VALORACION DEL EVENTO DE RIESGO	ACCION CORRECTIVA O PREVENTIVA REALIZADA	ESTATUS DE LA ACCION TOMADA
1	2	3	4	5	6	7	8	9

DESCRIPCION DEL LLENADO DEL FORMATO DE LA BASE DE DATOS DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

Dependencia: En la parte superior, se señalará el nombre de la Dependencia, responsable de la Base de Datos de Eventos de Riesgo Operativo.

1. **Código:** Inicia con las iniciales ER (Evento de Riesgo), luego con el número de la Dependencia (Ej. ER51), y al final un numero correlativo (Ej. ER51 001).
2. **Descripción del Evento de Riesgo:** Reclamo del Cliente, Debilidad Identificada Internamente, Hallazgos de Auditoria Interna, Externa o Corte de Cuentas.
3. **Tipificación del Evento Código:** Seleccionar si es un: Reclamo de Cliente, Auditoria Interna, Auditoria Externa, Corte de Cuentas.
4. **Fuente:** Seleccionar la fuente si es Interna o Externa.
5. **Proceso o Subproceso Vinculado:** Seleccionar el nombre del proceso o subprocesos relacionado.
6. **Unidad Relacionada:** Seleccionar el nombre de la Dependencia relacionada.
7. **Valoración del Evento de Riesgo:** Selección si es alto, medio o bajo el evento de riesgo.
8. **Acción Correctiva o Preventiva realizada:** Seleccionar si se ha realizado una acción o no.
9. **Estatus de la Acción Tomada:** acá se detallara “Abierta o Cerrada”, detallado por la Dependencia.

IX. PROCESO DE IDENTIFICACION DE RIESGOS OPERATIVOS

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

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGOS

Factores de Riesgo:

Se entiende por factores de riesgo, las fuentes generadoras de eventos en las que se originan las pérdidas por Riesgo Operativo. Son factores de riesgo el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos.

Dichos factores se deben clasificar en internos o externos, según se indica a continuación.

FACTORES INTERNOS:

Son todos aquellos que interfieren con el buen desempeño y ponga en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- a) **Recurso Humano:** Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad.
- b) **Procesos:** Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.
- c) **Tecnología:** Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.
- d) **Infraestructura:** Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.

FACTORES EXTERNOS:

Son eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.

- a) **Pérdidas:** Cuantificación económica de la ocurrencia de un evento asociado al Riesgo Operativo.

- b) **Eventos de pérdida:** Son aquellos incidentes que generan pérdidas por Riesgo Operativo a las entidades.

Y se pueden clasificar en:

1. **Fraude Interno:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación orientada a defraudar, apropiarse indebidamente de bienes o incumplir normas, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad, en beneficio propio o de un tercero.
2. **Fraude Externo:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación orientada a defraudar, apropiarse indebidamente de bienes o incumplir normas, leyes o políticas empresariales por parte de una persona externa a la entidad, en beneficio propio o de un tercero.
3. **Relaciones laborales:** Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación laboral, los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia o el pago de reclamaciones por daños personales.
4. **Clientes, productos, prácticas comerciales:** Pérdidas derivadas del incumplimiento negligente o involuntario de las obligaciones frente a los clientes, de prácticas comerciales o de obligaciones relacionadas con el diseño de un producto o servicio.
5. **Daños a activos físicos:** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad.
6. **Interrupción del negocio y fallas tecnológicas:** Pérdidas derivadas de incidentes que generen interrupciones en el negocio y de fallas tecnológicas.
7. **Ejecución, entrega y administración de procesos:** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento y entrega de operaciones o en la administración de procesos.

OBJETIVO DE LA MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS

El objetivo principal de la Matriz de Riesgo operativo es identificar los posibles riesgos que pueden afectar a la institución, cuantificar las repercusiones de la materialización de los mismos y elaborar un plan de acción que permita establecer los controles que puede tomar la Institución para llevar a cargo gestión eficiente y eficaz de los riesgos operativos.

Asimismo la Matriz de Riesgo es una herramienta que ayuda a identificar las actividades (procesos) más importantes de la Institución por medio de control y gestión, los cuales arrojan un resultado del tipo de nivel de riesgo que tiene la organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral los riesgos de la Institución, con los cuales se realiza un diagnóstico del cómo está la situación real de la Institución frente al riesgo. Una eficaz matriz de riesgo permite realizar comparaciones objetivas.

FORMATO DE MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS

DEPENDENCIA:											
ACTIVIDADES PRINCIPALES	RIESGO OPERATIVO	CONTROL INTERNO EXISTENTE	VALORIZACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL								OPORTUNIDAD DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
			RIESGO INHERENTE				RIESGO RESIDUAL				
			Impacto	No.	Probabilidad.	No.	Impacto	No.	Probabilidad.	No.	

DESCRIPCION DEL LLENADO DEL FORMATO DE MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVO

Dependencia: En la parte superior, se señalará el nombre de la Dependencia, responsable del Seguimiento de la Matriz de Riesgo Operativo Semestral.

Actividades Principales (Proceso según Manual de Funciones): Describir brevemente del Manual de Funciones el riesgo identificado.

Riesgo Operativo: Anotar la descripción de las principales circunstancias o situaciones que indican la presencia del Riesgo Operativo que se haya identificado como riesgo relevante y que, de materializarse, pudiera obstaculizar o impedir el logro de objetivos y metas institucionales.

Control Interno Existente: Anotar los principales controles existentes por cada uno de los riesgos operativos identificados que tiene el Departamento y/o Unidad.

Riesgo Inherente: Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

Riesgo Residual: Es el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

Impacto: Se evalúa en función de la magnitud de los efectos identificados y registrados.

No.: Es el número asignado según el impacto del riesgo/ probabilidad del riesgo

Probabilidad: Es la escala de valor, la cual es relacionada con los factores de riesgo señalados.

Oportunidad de mejora al Sistema de Control Interno: Es la opción para administrar cada Riesgo identificado, basadas en su valoración respecto a controles que permitan tomar decisiones y determinar las acciones de control.

X. CONSOLIDACION DE RIESGOS INSTITUCIONAL

El concepto de consolidación de riesgos institucional engloba cualquier instrumento informativo que mediante los resultados finales de cada Dependencia proporciona el análisis de los resultados de las matrices una vez aplicado la evaluación en términos de impacto y frecuencia.

Todo ello constituye un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgos de la Institución, a partir de dicho análisis y determinación del riesgo residual los responsables de cada unidad pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles.

CUADRANTE DEL MAPA DE RIESGO OPERATIVO

La ubicación de los Riesgos por cuadrante en el formato de Matriz de Riesgos Operativos se registrará automáticamente, se define a continuación las ponderaciones dadas en los formatos:

IMPACTO	No.	PROBABILIDAD	No.	PONDERACION	
Alto	3	Probable	3	Mayor a 2.10	
Medio	2	Posible	2	Mayor 1.50 y Menor a 2.10	
Bajo	1	Improbable	1	Menor 1.5	

La combinación de colores se da según el resultado de la matriz de riesgo.

COLOR	SIGNIFICADO
Verde	Menor 1.5
Amarillo	Mayor 1.50 y Menor a 2.10
Rojo	Mayor a 2.10

XI. PLANES DE ACCIÓN

Una vez que los riesgos han sido valorizados se procede a evaluar la calidad de la gestión, a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por las Dependencias para mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean más eficientes, el indicador de riesgo residual tiende a disminuir.

La implementación del plan de acción de los riesgos considerados como Altos y Medios proporciona las pautas a seguir para bien bajar la probabilidad o bien reducir su severidad.

El objetivo de realizar el plan de acción es que las dependencias identifiquen las posibilidades de mejoras en el control interno y darle seguimiento a sus riesgos de mayor impacto. Esto es particularmente relevante en el caso de todo riesgo residual calificado que figure en las categorías de Alto y Medio y que su probabilidad es recurrente.

XII.ANEXOS

- 1. FORMATO DE LA MATRIZ DE BASE DE DATOS DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO**
- 2. FORMATO DE LA MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO**
- 3. FORMATO DE MAPA DE RIESGO**
- 4. FORMATO DE PLANES DE ACCION**

1. FORMATO DE LA MATRIZ DE BASE DE DATOS DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

DEPENDENCIA								
CODIGO	DESCRIPCION DEL EVENTO DE RIESGO	TIIFICACION DEL EVENTO DE RIESGO	FUENTE	PROCESO O SUBPROCESO VINCULADO	UNIDAD RELACIONADA	VALORACION DEL EVENTO DE RIESGO	ACCION CORRECTIVA O PREVENTIVA REALIZADA	ESTATUS DE LA ACCION TOMADA
1	2	3	4	5	6	7	8	9

2. FORMATO DE LA MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS

DEPENDENCIA:											
ACTIVIDADES PRINCIPALES	RIESGO OPERATIVO	CONTROL INTERNO EXISTENTE	VALORIZACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL								OPORTUNIDAD DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
			RIESGO INHERENTE				RIESGO RESIDUAL				
			Impacto	No.	Probabilidad.	No.	Impacto	No.	Probabilidad.	No.	

3. FORMATO DE MAPA DE RIESGO

IMPACTO	No.	PROBABILIDAD	No.	PONDERACION	
Alto	3	Probable	3	Mayor a 2.10	
Medio	2	Posible	2	Mayor 1.50 y Menor a 2.10	
Bajo	1	Improbable	1	Menor a 1.5	

3. FORMATO DE PLAN DE ACCION.

DEPENDENCIA							
Prioridad	Acciones	Responsables	Recursos	Limitantes	Fechas	Impacto	Frecuencia
Ingresar el riesgo residual con prioridad de atención en riesgos altos y medios de cada dependencia.	Ingresar acciones establecido en matriz de riesgo operativo	Encargado del seguimiento y acciones específicas.	Ingresar los recursos para llevar a cabo las acciones propuestas.	Factores internos o externos que pueden impedir el desarrollo de la acción de mitigación.	Establecer fechas de inicio y finalización.	Impacto establecido en matriz de riesgo operativo semestral	Frecuencia establecida en matriz de riesgo operativo semestral

XIII. VIGENCIA

La aplicación de este Manual será efectiva a partir de la vigencia del acuerdo de aprobación de parte de la Junta de Gobierno.

Elaborado por:	Firma	Fecha

Revisado por:	Firma	Fecha

Honorable Junta de Gobierno	Firma	Fecha