EMCASERVICIOS S.A. E.S.P

Empresa Caucana De Servicios Públicos

PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION DEL RIESGO

POPAYÁN 2017

CONTROL DE REVISIONES

FECHA	REV. N°	DESCRIPCIÓN
24/04/2015	1	Se modifica la codificación del documento, se maneja la tabla de valoración de los riesgos de 3 x3 a la de 5x5, se incluyen flujo gramas para el manejo de la matriz de riegos.

1. OBJETIVO

Establecer las políticas, procedimientos y metodologías para identificar, analizar, valorar, monitorear, medir y controlar los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales o de los procesos de **EMCASERVICOS S.A E.S.P.**

2. ALCANCE

Desarrollo de cada uno de los elementos que hacen parte del componente Administración del Riesgo del Subsistema de Control Estratégico del MECI, que inicia con el establecimiento del contexto en el cual presta sus servicios **EMCASERVICOS S.A E.S.P.** hasta la definición de las acciones para mitigar el impacto en caso de que los riesgos identificados lleguen a materializarse.

3. RESPONSABILIDADES

En primera instancia es responsabilidad de la máxima autoridad **EMCASERVICOS S.A E.S.P.**, la aplicación y actualización del presente manual, así como de asegurar que se identifican e implementan las acciones para garantizar el cumplimiento de la Misión, los objetivos estratégicos y los objetivos de los procesos, por tanto, la aplicación y cumplimiento de las directrices de este documento es responsabilidad de todos los funcionarios de **EMCASERVICOS S.A E.S.P**.

4. DEFINICIONES

- **RIESGO**: Riesgo es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias (impacto). La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza; en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia.

  Pero existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que este genera.

- **ANÁLISIS DEL RIESGO**: Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo. El análisis del riesgo incluye la estimación del riesgo.

- **CONSECUENCIA:** Resultado de un evento que afecta a los objetivos

  NOTA 1: Un evento puede originar un rango de consecuencias.

  NOTA 2: Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos en los objetivos.

  NOTA 3: Las consecuencias se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente.

- **CRITERIOS DEL RIESGO:** Términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo.

  NOTA 1: Los criterios del riesgo se basan en los objetivos y el contexto externo e interno de la organización.

  NOTA 2: Los criterios del riesgo se pueden derivar de norma, leyes, políticas y otros requisitos.

- **NIVEL DEL RIESGO**: Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad.
- **NO CONFORMIDAD:** Incumplimiento de un requisito.
- **EVALUACIÓN DEL RIESGO:** Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables. La evaluación del riesgo ayuda en la decisión acerca del tratamiento.

  Nota 1. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva.

  Nota 2. Una corrección puede ser por ejemplo un reproceso o una reclasificación.

- **TRATAMIENTO DEL RIESGO**: Proceso para modificar el riesgo. El tratamiento puede implicar:
  - Evitar el riesgo, decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo genera
  - Tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad.
  - Retirar la fuente del riesgo
  - Cambiar la probabilidad
  - Cambiar las consecuencias
  - Compartir el riesgo.

5. METODOLOGIA PARA LA IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN, ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DEL RIESGO.

Para realizar una adecuada identificación, análisis, valoración y tratamiento del riesgo en la Empresa, se han establecido las siguientes etapas que permitirán llevar una objetiva, oportuna y eficaz administración de los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia.

5.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

Con el fin de orientar las decisiones que tome el Gerente frente a los riesgos en la gestión, se debe realizar un análisis del entorno en el cual opera **EMCASERVICOS S.A E.S.P.**, considerando factores internos y externos a la organización que puedan afectar el cumplimiento de la Misión, los objetivos estratégicos y los objetivos de los procesos.

El contexto estratégico definido, determina la relación de la Empresa con el entorno y tiene en cuenta su misión, objetivos, estructura organizacional, aspectos operativos, financieros, legales y la percepción de los diferentes grupos de interés sobre la gestión.

La metodología utilizada para identificar los factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de las directrices estratégicas es una herramienta gerencial conocida como MATRIZ DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas), la cual permite relacionar con mayor claridad los factores internos como Debilidades y Fortalezas e igualmente los factores externos como Oportunidades y Amenazas.

D *Requisitos (No legales ni reglamentarios) que se cumplen con dificultad a veces si, a veces no. (Las debilidades son internas)*

O *Requisitos de los clientes que se podrían establecer para lograr la Visión de la Organización. (Ej Alianzas Estratégicas). (Las oportunidades son externas)*

F *Requisitos que se cumplen a cabalidad y por lo cual se obtienen reconocimiento de los clientes y ventajas competitivas. (Las fortalezas son internas)*

A *Requisitos legales y reglamentarios que no se cumplen. Situaciones de las que no se tiene el control (Ej Cambios Gubernamentales, del mercado, riesgos)*

Una vez establecida la Matriz DOFA se debe tener en cuenta que:

Las DEBILIDADES, se deben CORREGIR

Las OPORTUNIDADES, se deben APROVECHAR

Las FORTALEZAS, se deben EXPLOTAR

Las AMENAZAS, se deben CONTRARESTAR

5.2 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Este elemento permite identificar el evento o riesgo que puede suceder, estableciendo qué y cómo podría degradar, retardar o impedir dicho evento, el logro de los objetivos institucionales y de los procesos.

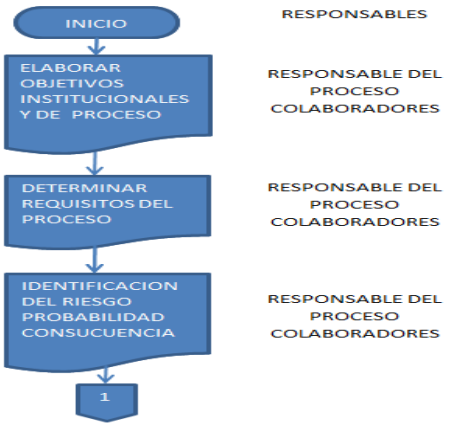
Para la identificación de los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia, se requiere previamente haber definido los objetivos institucionales y de los procesos, como base fundamental para determinar que eventos podrían afectar su cumplimiento.

Para la identificación de riesgos se elaborará el formato MAPA DE RIESGOS. La identificación se presenta en las primeras columnas donde se asigna una Referencia (REF) para cada riesgo y está compuesta por la inicial de la palabra Riesgo [R] seguida de las iniciales con la cuales se codifica cada proceso, (ejemplo proceso Evaluación y Control EC) y posteriormente se asigna un número consecutivo; enseguida se describe en forma breve y concisa Qué y Cómo puede ocurrir.

Ejemplo: Ref: REC1 = Riesgo del Proceso Evaluación y Control Nº1. Esto con el fin de identificar el número de riesgos de cada proceso.

Como un mecanismo para facilitar la identificación de riesgos, la metodología propuesta en este procedimiento requiere que se determinen los requisitos aplicables esenciales de cada proceso y que se pueden observar en la columna dos del formato Mapa de Riesgos "REQUISITOS DEL PROCESO".

Una vez identificados los requisitos o las directrices claves de cada objetivo se procede a su negación. Para un mejor entendimiento se presenta la identificación de uno de los riesgos del proceso Evaluación y Control:



REF	REQUISITOS DEL PROCESO	IDENTIFICACION DEL RIESGO		
		EL RIESGO	POSIBILIDAD - CAUSA	CONSECUENCIAS
		Qué y cómo puede ocurrir	Por qué se presenta	
REC1	Elaboración y presentación de informes a los entes de control y representante de la alta dirección	No elaborar y presentar los informes a los entes de control y representante de la Dirección.	Desconocimiento de la norma. Falta de colaboración de las dependencias en la entrega de la información.	Incumplimiento plan de auditorías. Falta de control y evaluación independiente. Sanciones disciplinarias.

5.3 ANÁLISIS DEL RIESGO

El análisis permite establecer un mejor entendimiento y comprensión del riesgo, al considerar el impacto en caso de que llegue a materializarse (las consecuencias) y la probabilidad de ocurrencia (posibilidad - causas). Un adecuado análisis del riesgo se realiza de acuerdo a las siguientes orientaciones para valorar impacto y probabilidad:

IMPACTO: El impacto del riesgo se mide en términos de las consecuencias que pueda generar el riesgo en la consecución de los objetivos y se debe considerar la existencia o no de controles. Se puede dar una relación inversa entre el número de controles y las consecuencias del riesgo, es decir, que a mayor número de controles eficaces, menores serán las consecuencias del riesgo en caso de materializarse. Para la medición se definió la Tabla 1 IMPACTO donde se establecen rangos:

TABLA 1: VALORACIÓN DEL IMPACO

Nivel	Descripción	Características
1	Insignificante	El riesgo no genera impacto negativo sobre los objetivos. Ningún daño, sin pérdidas financieras. Sin impactos ambientales negativos. No se afecta la capacidad del proceso. Sin intervenciones, sanciones o multas.
2	Menor	Efectos que no disminuyen la capacidad del proceso y que se remedian fácilmente. Sin Pérdidas financieras, pero se pueden presentar Demandas
3	Moderado	Algunos objetivos o metas afectadas. Pérdidas financieras menores a 15 SMMLV. Pueden presentarse demandas o Multas
4	Mayor	Algunos objetivos importantes no se pueden lograr. Pérdida financiera entre 16 y 100 SMMLV, pérdida de la capacidad de prestación del servicio. Investigación Disciplinaria o Fiscal

5	Catastrófico	Más del 50% de los objetivos o sus metas no se pueden lograr. Pérdida financiera mayor a 100 SMMLV. Interrupción de la prestación de un servicio, intervención o Sanción

PROBABILIDAD: Se debe determina la Probabilidad de que ocurra un evento o resultado específico en términos de frecuencia (Nº de veces), para ello se estableció la Tabla 2.

TABLA 2: VALORACIÓN DE LA PROBABILIDAD

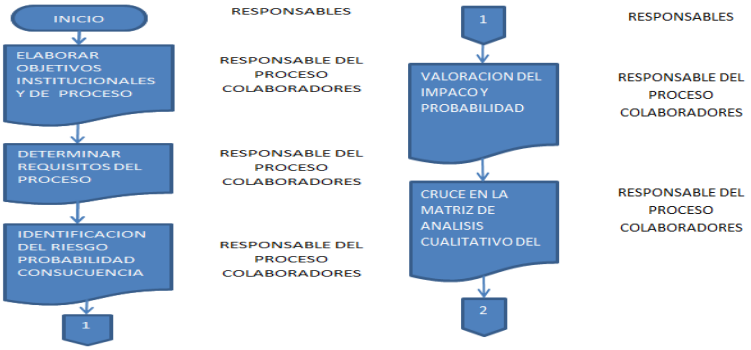
Nivel	Descripción	Características
1	Raro	Evento que puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales durante el proyecto o la consecución del objetivo No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	No se espera que ocurra durante el proyecto o durante la consecución del objetivo. Se ha presentado al menos una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento. El evento ha ocurrido por lo menos 2 veces en los últimos dos años.
4	Probable	Se espera que ocurra por lo menos una vez en el año o durante el proyecto.
5	Casi Cierto	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias, varias veces en el año o varias veces durante un proyecto.

5.4 EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DEL RIESGO

Finalizada la etapa de análisis, se debe establecer el nivel del riesgo, es decir, confrontar el impacto contra la probabilidad de ocurrencia, esto se logra haciendo un cruce en la Matriz de Análisis Cualitativo del Riesgo.

Probabilidad		Impacto				
		Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
Raro	1	B	B	M	A	A
Improbable	2	Bajo	B	M	A	E
Posible	3	B	Medio	A	E	E
Probable	4	M	A	Alto	E	E
Casi Cierto	5	A	A	E	E	Extremo

Para ilustrar mejor la aplicación de esta matriz continuamos con el ejemplo citado en el punto 5.2.

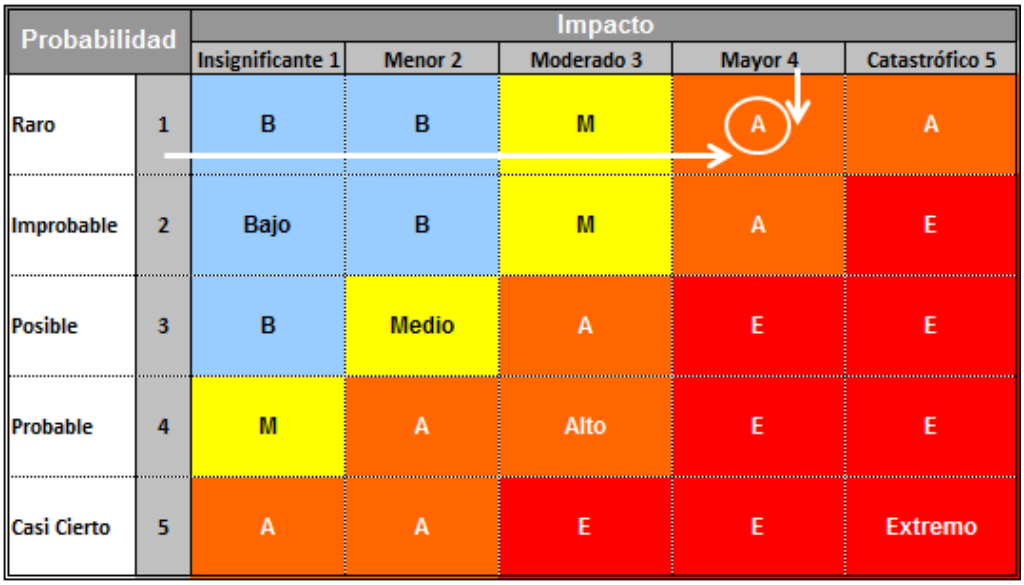


REF	REQUISITOS DEL PROCESO	IDENTIFICACION DEL RIESGO			ANALISIS ANTES DE CONTROLES		EVALUACION
		EL RIESGO	POSIBILIDAD - CAUSA	CONSECUENCIAS	Impacto	Probabilidad	NIVEL (E-H-M-L)
		Qué y cómo puede ocurrir	Por qué se presenta				
REC1	Elaboración y presentación de informes a los entes de control y representante de la alta dirección	No elaborar y presentar los informes a los entes de control y representante de la Dirección.	Desconocimiento de la norma. Falta de colaboración de las dependencias en la entrega de la información.	Incumplimiento plan de auditorías. Falta de control y evaluación independiente. Sanciones disciplinarias.	4	1	M

En esta etapa, la valoración del riesgo se realiza sin considerar la existencia de controles, es decir, valorar el impacto del riesgo en caso de que llegue a

materializarse y la probabilidad de ocurrencia considerando la ocurrencia de eventos que hayan podido presentarse en la entidad en periodos anteriores.

En el ejemplo el Nivel A resulta del cruce de la valoración del Impacto = 4 y la Probabilidad = 1, tal como se muestra en la siguiente figura.



Probabilidad		Impacto				
		Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
Raro	1	B	B	M	A	A
Improbable	2	Bajo	B	M	A	E
Posible	3	B	Medio	A	E	E
Probable	4	M	A	Alto	E	E
Casi Cierto	5	A	A	E	E	Extremo

Una vez realizado el cruce, la Matriz establece un Nivel de Riesgo que se clasifica de la siguiente manera:

- **Nivel Extremo**: Requiere tratamiento inmediato mediante la eliminación de la actividad que lo genera en la medida de lo posible o el establecimiento de acciones preventivas para evitar su ocurrencia y/o controles correctivos para mitigar su impacto en caso de materializarse.
- **Nivel Alto**: El tratamiento del riesgo es opcional. El responsable del proceso debe asegurarse que los controles identificados son efectivos y la Oficina de Control Interno debe establecer un seguimiento permanente al cumplimiento de los controles establecidos. Si durante la valoración del

riesgo, el impacto ha sido calificado como Catastrófico, se deben elaborar Planes de Contingencia para protegerse de su ocurrencia.

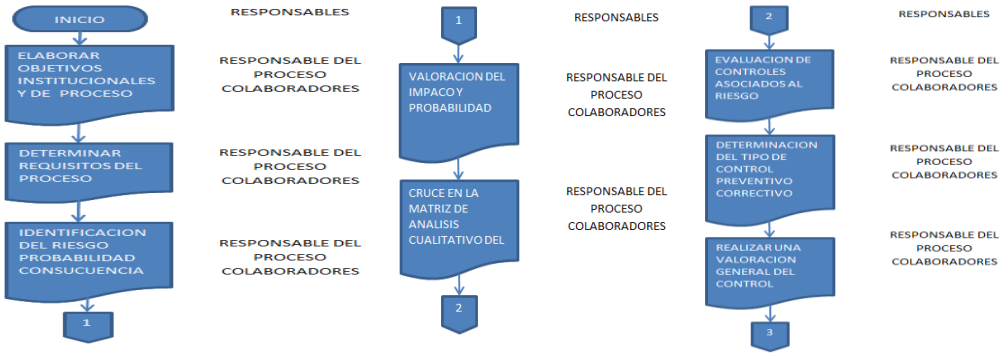
- **Nivel Medio**: El nivel del riesgo es aceptable y EMCASERVICIOS S.A. E.S.P. lo puede Asumir mediante procedimientos de rutina y la aplicación continua de los controles ya establecidos. La Oficina de Control Interno debe establecer un seguimiento permanente al cumplimiento de los controles establecidos.

- **Nivel Bajo**: El nivel del riesgo es aceptable y EMCASERVICIOS S.A. E.S.P. lo puede Asumir mediante procedimientos de rutina y la aplicación continúa de los controles ya establecidos. La Oficina de Control Interno debe establecer un seguimiento permanente al cumplimiento de los controles establecidos.

Una vez realizada la etapa de evaluación del riesgo sin considerar la existencia de controles, se procede a la valoración de los controles de acuerdo a su tipo y considerando si éstos son Preventivos o Correctivos:

- CONTROLES PREVENTIVOS: Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización. Dirigidos a disminuir o minimizar la probabilidad.
- CONTROLES CORRECTIVOS: Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Están dirigidos a mitigar el impacto en caso de materializarse

Identificado el tipo de control se procede a su valoración respondiendo las siguientes preguntas, tal como se muestra en el ejemplo:



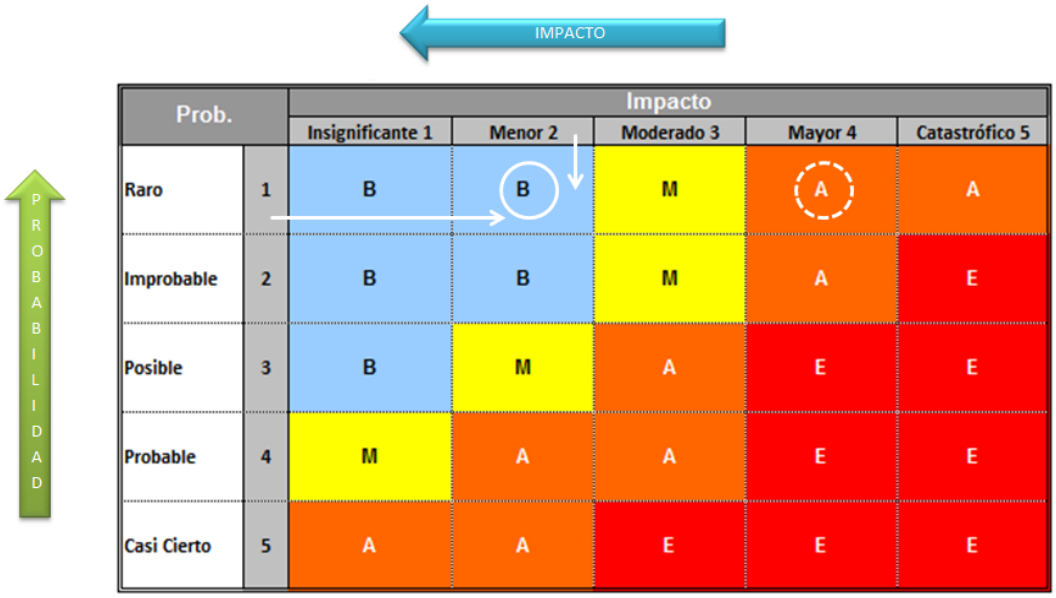
REF	REQUISITOS DEL PROCESO	IDENTIFICACION DEL RIESGO			ANALISIS ANTES DE CONTROLES		EVALUACION	EVALUACION DE CONTROLES				VALORACION GENERAL DEL CONTROL					
		EL RIESGO	POSIBILIDAD - CAUSA	CONSECUENCIAS	Impacto	Probabilidad	NIVEL (E-H-M-L)	CONTROLES ASOCIADOS AL RIEGO	TIPO DE CONTROL		VALOR ACCION	Existe?	Se aplica?	Frecuencia	Responsable Aplicac	Documentado?	Efectivo?
		Qué y cómo puede ocurrir	Por qué se presenta						Preventivo / Correctivo	Ataca: Impacto / Prob	Puntaje Total	5	25	10	5	5	50
REC1	Elaboración y presentación de informes a los entes de control y representante de la alta dirección	No elaborar y presentar los informes a los entes de control y representante de la Dirección.	Desconocimiento de la norma.	Incumplimiento plan de auditorias. Falta de control y evaluacion independiente. Sanciones disciplinarias.	4	1	M	Proceso de elaboracion y presentacion de informes. Plan de Auditorias. Seguimiento mensual al cumplimiento del programa anual de auditorias.	Preventivo Preventivo Correctivo	Probabilidad Probabilidad Impacto	100 100 100	5 5 5	25 25 25	10 10 10	5 5 5	5 5 5	50 50 50

El ejemplo muestra que este riesgo tiene definidos tres controles, dos preventivos y uno correctivo y que su valoración de acuerdo a la respuesta a las preguntas permite determinar que son muy efectivos. Esta efectividad permite modificar la valoración inicial del riesgo teniendo en cuenta la valoración de los controles preventivos y correctivos y los siguientes parámetros

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE CONTROLES	CUADRANTES A DISMINUIR	
	POBABILIDAD	IMPACTO
Entre 0 - 50	0	0
Entre 51 - 80	1	1
Entre 81 - 100	2	2

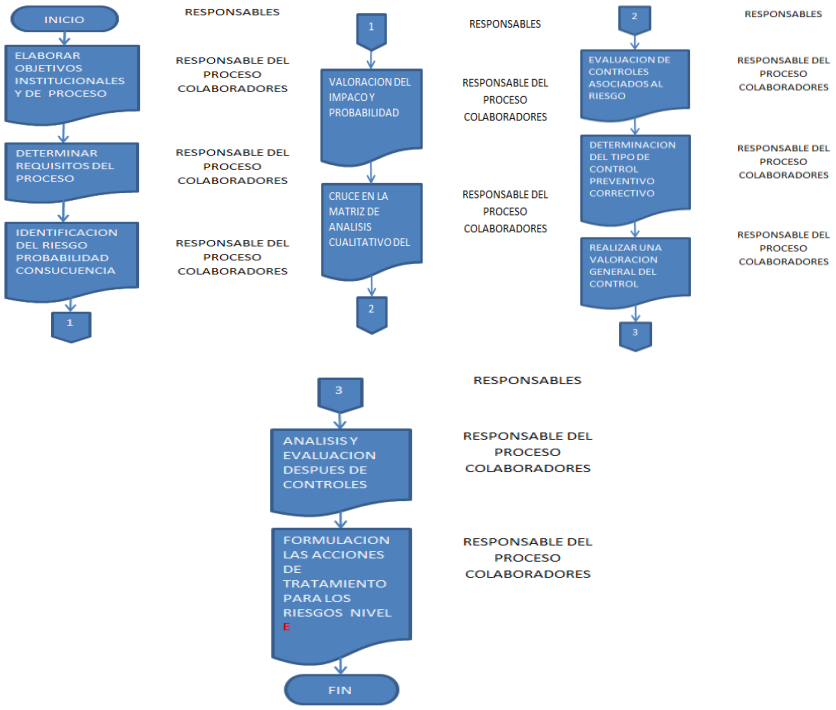
La tabla indica que si como resultado de la valoración, un control obtuvo un puntaje de 81 puntos o más, la valoración inicial del riesgo en cuanto a impacto se puede modificar (devolverse hasta 2 casillas) debido a la efectividad de los

controles existentes como, es decir, para el ejemplo la evaluación final del riesgo en cuento a su impacto ya no será 4 sino 2.



Prob.		Impacto				
		Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
Raro	1	B	B	M	A	A
Improbable	2	B	B	M	A	E
Posible	3	B	M	A	E	E
Probable	4	M	A	A	E	E
Casi Cierto	5	A	A	E	E	E

De acuerdo a la valoración de controles el nivel del riesgo [REC1] del ejemplo es BAJO, teniendo en cuenta que se ha establecido un control correctivo muy eficiente y dos preventivos. En este caso los controles preventivos a pesar de ser muy efectivos no permiten modificar la probabilidad porque su valoración inicial fue 1.



REF	REQUISITOS DEL PROCESO	IDENTIFICACION DEL RIESGO			ANALISIS ANTES DE CONTROLES		EVALUACION	EVALUACION DE CONTROLES				VALORACION GENERAL DEL CONTROL						ANALISIS		EVALUACION
		EL RIESGO	POSIBILIDAD - CAUSA	CONSECUENCIAS	Impacto	Probabilidad	NIVEL (E-H-M-L)	CONTROLES ASOCIADOS AL RIEGO	TIPO DE CONTROL		VALOR ACCION	Existe?	Se aplica?	Frecuencia	Responsable Aplicac	Documentado?	Efectivo?	Impacto	Probabilidad	NIVEL (E-H-M-L)
		Qué y cómo puede ocurrir	Por qué se presenta						Preventivo / Correctivo	Ataca: Impacto / Prob	Puntaje Total	5	25	10	5	5	50			
REC1	Elaboración y presentación de informes a los entes de control y representante de la alta dirección	No elaborar y presentar los informes a los entes de control y representante de la Dirección.	Desconocimiento de la norma.	Incumplimiento plan de auditorias. Falta de control y evaluacion independiente. Sanciones disciplinarias.	4	1	M	Proceso de elaboracion y presentacion de informes. Plan de Auditorias. Seguimiento mensual al cumplimiento del programa anual de auditorias.	Preventivo Preventivo Correctivo	Probabilidad Probabilidad Impacto	100 100 100	5 5 5	25 25 25	10 10 10	5 5 5	5 5 5	50 50 50	2	1	B

Una vez finalizada la etapa de valoración del riesgo incluidos la efectividad de los controles, se deben formular las acciones de tratamiento en primera instancia para los riesgos que permanezcan en el nivel Extremo y de manera opcional para los riesgos nivel Alto, Medio o Bajo, de acuerdo a las políticas de administración del riesgo definidas por **EMCASERVICOS S.A E.S.P**.

6. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Alta Dirección comprometida con una eficaz administración del riesgo, ha establecido las siguientes directrices para la adecuada gestión del riesgo.

1. Para la identificación del riesgo en **EMCASERVICOS S.A E.S.P** se deben considerar y tomar como referente la Misión, los objetivos estratégicos establecidos y los objetivos de los procesos.
2. Se deben priorizar los riesgos identificados de acuerdo al nivel de cada uno, según el resultado del cruce entre el impacto y la probabilidad y la valoración y eficacia de los controles siendo los riesgos nivel Extremo (E) a los que se les debe en primera instancia, formular un plan de tratamiento. El tratamiento para los riesgos nivel Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) es opcional.
3. La Dirección debe establecer las responsabilidades de acuerdo al tipo de tratamiento que requiera el riesgo.
4. Todo Plan de Tratamiento que se suscriba debe tener un seguimiento para verificar la implementación de las acciones y su eficacia, por parte de la Oficina de Control Interno.
5. Toda vez que finalice la implementación de un Plan de Tratamiento, se debe valorar nuevamente el riesgo.

Descripción:	*Elaboro:*	*Revisó:*	*Aprobó:*
Nombre: Fecha: Firma:	William Andrés Ramos Profesional de Apoyo Sistema Integrado Meci-Calidad 14/04/2017	Lilyan Del Socorro Gómez Gómez. *Jefe Oficina Asesora de Planeación* *18/04/2017*	Blanca Lucy Agredo Muñoz *Gerente General* *19/04/2017*