



La Administración de Riesgos Empresariales

Autora: Rubi Consuelo Mejía Quijano¹

Resumen

La empresa de hoy está expuesta constantemente a riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su misión y sus objetivos institucionales. Surge entonces la *Administración de riesgos Empresariales*, que proporciona a la entidad los medios necesarios para identificar los Riesgos que se pueden presentar, medir su magnitud y definir la forma de responder ante ellos, de tal manera que no se afecten los intereses, el patrimonio y la responsabilidad de la organización.

La administración de riesgos empresariales involucra a todos los empleados en su propósito y abarca todos los procesos de la empresa, bajo el apoyo decidido de la alta dirección, quien es en primera instancia la responsable de administrar los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa día a día.

Abstract

Enterprises today are constantly exposed to constant risks that can affect the fulfillment of their mission and their institutional objectives. Under these circumstances, Enterprise Risk Management provides the entities with the necessary means to identify the risks that may arise, measure their magnitude and define a way of responding to them so they will not affect the interests, patrimony and responsibility of the organization.

Under the decided support of the general management, who is ultimately responsible for risk administration within the company, Enterprise Risk Management engages all employees in its purpose and includes all the processes in the entity.

Palabras Clave: Riesgo, administración de riesgos, identificación de riesgos, valoración de riesgos, respuesta a los riesgos

Key Words: Risk, Enterprise Risk Management, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response

¹ Contadora Pública, Especialista en Auditoría de Sistemas y Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT. Profesora del Departamento de Contaduría de la Universidad EAFIT. Medellín. Coordinadora de las Especializaciones de Auditoría de Sistemas y de Administración de Riesgos y Seguros. Dirección electrónica: rmejia@eafit.edu.co

Introducción

La incertidumbre está presente aún en el corto plazo. Es causada por la imposibilidad de determinar los eventos que pueden presentarse y sus resultados; con la incertidumbre viene asociado el riesgo.

Desde la antigüedad el hombre ha tomado riesgos; evidencia de esto se da en los juegos de azar presentados en historias de la Biblia y representados en dibujos de la antigua Grecia, en los cuales se encontraron dados hechos con huesos de animales, dibujos de loterías y juegos de cartas. Según Ángela Díaz, las tribus como la Asipu, del valle del Eufrates y del Tigris, ejercían la función de consultoría acerca de situaciones de riesgo, tales como decisiones de matrimonios o selección de ubicaciones adecuadas para la construcción (Díaz, 2002, p. 41).

La actitud prevalente por siglos, fue la de creer que el futuro era un asunto de suerte o de sucesos casuales y que las personas que tomaban las decisiones lo hacían por instinto. Con el desarrollo matemático se incorporó el concepto de *probabilidad* en el manejo del riesgo, posteriormente se realizaron estudios del comportamiento para mirar cómo las personas reconocen el riesgo, lo perciben, evalúan y cómo consideran tanto los resultados como la utilidad de cada posible resultado, la cual es diferente para cada caso.

La evolución del hombre ha traído consigo una evolución en los riesgos que maneja; el desarrollo industrial, los cambios

climáticos, políticos, económicos y sociales afectan el desempeño de las empresas y las hace más vulnerables a los riesgos, puesto que enfrentan situaciones cada vez más complejas que pueden limitar su crecimiento y desarrollo, y comprometer el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales.

Hay muchas alternativas en una situación de riesgo y cada persona las analiza en forma diferente; hay un rango de respuestas que van desde la aversión al riesgo hasta la apetencia por él. Para manejar el riesgo es necesario reconocerlo; la mayoría de las personas lo hace si

perciben que una situación puede llevarlos a una pérdida, pero en ocasiones se asumen riesgos por desconocimiento de su existencia.

Como las percepciones acerca del riesgo y sus resultados son tan diversas como las mismas personas, y en las organizaciones son éstas las que toman las decisiones sobre su manejo, se requiere capacidad institucional que permita la administración de todos

los tipos de riesgo que las afectan, para actuar de acuerdo con los cambios que les genere el entorno y responder a ellos de manera más objetiva e integral, y no de acuerdo con las percepciones de cada empleado y los esfuerzos aislados de las dependencias. De ahí surge la necesidad de fortalecer las empresas a través del desarrollo de la *administración de riesgos*.

En este artículo se presenta la definición de *administración de riesgos*, sus objetivos, beneficios y dificultades y las etapas necesarias para su implantación en cualquier tipo de empresa.

La evolución del hombre ha traído consigo una evolución en los riesgos que maneja; el desarrollo industrial, los cambios climáticos, políticos, económicos y sociales afectan el desempeño de las empresas y las hace más vulnerables a los riesgos, puesto que enfrentan situaciones cada vez más complejas que pueden limitar su crecimiento y desarrollo y comprometer el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales.

I. Concepto de Administración de Riesgos

La *administración de riesgos* es la coordinación de las acciones en una empresa, que permite manejar la incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de sus objetivos.

Según David MacNamee, la *administración de riesgos* significa vigilar activamente para asegurar la sensibilidad de la organización, que le permita detectar los riesgos, contar con sistemas ágiles que aseguren flexibilidad para responder al riesgo y desarrollar aprendizaje adaptativo que asegure la capacidad de los recursos de la organización para mitigar el riesgo (MacNamee, 2002, p.18).

II. Objetivos

A través de la *administración de riesgos* en la empresa, se logran los siguientes objetivos:

- Proteger contra daños personales a empleados o a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa.
- Preservar la continuidad de la prestación y entrega de bienes y servicios a los clientes.
- Evitar los daños al medio ambiente, que puedan ser producidos en la realización de las actividades de la entidad.
- Utilizar los recursos de la organización en forma eficiente y efectiva.
- Resguardar contra daños o pérdidas los bienes de la empresa.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos.
- Garantizar la oportunidad y veracidad de la información en la organización.

- Mantener la buena imagen de la organización ante sus grupos de interés.

III. Beneficios y Dificultades

Contar con la *administración de riesgos* en la empresa, permite desarrollar habilidades para reconocer las amenazas que puede enfrentar en su normal funcionamiento, ampliar el entendimiento de cómo puede afectar a la organización la materialización de esas amenazas y orientar la entidad hacia el diseño de acciones para responder ante ellas.

Establecer la *administración de riesgos* como un proceso que compromete a todos los empleados con su aplicación, permite reforzar su sentido de responsabilidad, al asignarles como

La *administración de riesgos* es la coordinación de las acciones en una empresa, que permite manejar la incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de sus objetivos.

parte de sus funciones la administración de los riesgos en los procesos en los cuales participan; además dota al personal de herramientas para ejercer más efectivamente el autocontrol en el desempeño de sus tareas, e involucra la innovación y la colaboración como aspectos relevantes en la cultura organizacional, al facilitar

la participación y propiciar la discusión sobre aspectos a mejorar para proteger la organización ante los posibles riesgos que puedan afectarla.

La dificultad mayor que puede enfrentar el desarrollo de la *administración de riesgos*, es la falta de compromiso por parte de la alta dirección con el proceso, además de la apatía de los empleados para involucrarse activamente. Corresponde por tanto a la dirección respaldar el proceso desde su inicio, estableciendo los lineamientos sobre su aplicación, con el apoyo en la asignación de los recursos necesarios para su implantación y con su participación activa. De esta forma la *administración de riesgos* “es

responsabilidad del nivel directivo, quien a través de los diferentes comités o conformación de grupos internos identifica y valora los riesgos, define las políticas y da respuestas adecuadas para su manejo” (modelo de control interno, cConceptual, 2004, p. 92).

IV. Etapas

Las etapas que establece la Administración de riesgos son: Contexto de análisis, identificación de riesgos, valoración de riesgos, respuesta a los riesgos, políticas de administración de riesgos y mapa de riesgos.

A. Contexto de análisis

Es el establecimiento del conjunto de circunstancias internas y externas a la empresa, que pueden generarle riesgo, impedir o afectar el cumplimiento de los fines para los cuales fue creada. Con él se establece la relación entre la organización y su entorno, se define si la entidad está expuesta a riesgos generados por ella misma en su modelo de operación, si estos provienen del entorno o de ambas fuentes. Teniendo claro el contexto de análisis, se pueden identificar más asertivamente los riesgos.

Establecer el contexto de análisis contempla dos aspectos: *análisis del entorno* y *análisis interno*. Las empresas mantienen interrelación constante con su entorno o ambiente que las rodea, lo cual se traduce en una influencia entre ambos, en la cual cada uno transforma al otro.

1. Análisis del entorno

Para determinar cómo el entorno influye en la organización, es necesario obtener información sobre variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, entre otras.

El análisis del entorno económico contempla consideraciones sobre el crecimiento

económico nacional y local. El decrecimiento de la economía puede generar riesgos a las empresas, que conlleven a un detrimento patrimonial.

Las situaciones sociales en las que la población se ve obligada a desplazarse; en las que las condiciones de vida, vivienda y bienestar son bajas, pueden generar condiciones de violencia e inseguridad y atentar contra los intereses de la organización.

Las condiciones geológicas y los fenómenos naturales que se presentan en la región, constituyen otros elementos del entorno que deben estudiarse, debido a la posibilidad de afectar significativamente la prestación de los servicios en las instituciones.

El entorno político puede crear condiciones legales que obliguen a la empresa a estar preparada para aplicarlas, de lo contrario pueden generar sanciones por el no cumplimiento de la ley.

“El análisis del manejo político permite conocer las perspectivas en materia de orientación macroeconómica, de relaciones gobierno-sociedad, de la estabilidad del poder, del ordenamiento jurídico, lo cual se desprende de los planes del gobierno y de la calidad de sus gobernantes en aspectos técnicos, administrativos, políticos y éticos” (Fernández y otros, 1194, p. 56)

El ambiente tecnológico, con su creciente desarrollo, somete las entidades a un constante cambio, que puede generar situaciones en las que no estén preparadas para adoptarlos y responder a las necesidades del medio. El retraso tecnológico implica mayores costos, menor eficiencia, incumplimiento en las condiciones de satisfacción de los servicios prestados a la comunidad, etc.

Tener presente las necesidades de los clientes y los grupos de interés, los cambios

que presentan, la forma como se relacionan con la organización, el apoyo a sus iniciativas, hace parte del contexto de análisis que debe realizarse.

2. Análisis al interior

El análisis al interior de la entidad contempla aspectos sobre los recursos y capacidades con los cuales cuenta la entidad. Los recursos se refieren a los medios físicos, humanos, tecnológicos, financieros y organizacionales; las capacidades se refieren a las habilidades que tiene la entidad para coordinar sus recursos en procura del bienestar de la comunidad que atiende.

El mismo funcionamiento de las organizaciones, genera riesgos inherentes que surgen de su actuar, de cómo se integra el modelo de operación con los planes, del desempeño de sus empleados, de lo adecuado de su estructura organizacional, del estilo de dirección, entre otros.

B. Identificación de Riesgos

Por *riesgo* se entiende la posibilidad de que un evento ocurra y sea capaz de poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización. La identificación de riesgos permite reconocer si existen eventos que puedan afectarla y definir sus características; determinar qué puede suceder, quién o qué lo puede generar, porqué puede presentarse y cómo se afecta la institución. Estas preguntas

permiten establecer los riesgos, los agentes generadores, las causas y sus efectos. Adicional a estos aspectos se establece una descripción de los riesgos, la cual permite explicar el riesgo en forma más precisa.

Por *agentes generadores* se entienden todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que tienen la capacidad de originar un riesgo. En este sentido se clasifican en

cinco categorías:

Por *riesgo* se entiende la posibilidad de que un evento ocurra y sea capaz de poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización. La identificación de riesgos permite reconocer si existen eventos que puedan afectarla y definir sus características; determina qué puede suceder, quién o qué lo puede generar, porqué puede presentarse y cómo se afecta la institución. Estas preguntas permiten establecer los riesgos, los agentes generadores, las causas y sus efectos. Adicional a estos aspectos se establece una descripción de los riesgos, la cual permite explicar el riesgo en forma más precisa.

- **Personas:** empleados, clientes, proveedores, contratistas o cualquier persona o grupo de personas que pueda, de alguna manera, poner en riesgo las actividades de la organización

- **Materiales:** conjunto de elementos o insumos necesarios para fabricar o procesar productos en una actividad determinada, que pueden causar riesgos en las personas o en el ambiente donde se desarrolla la actividad

- **Equipos:** instrumentos, herramientas y aparatos, utilizados para desarrollar las tareas y actividades de los procesos

- **Instalaciones:** estructura física en la cual se llevan a cabo los procesos y se desarrollan las actividades de la empresa

- **Entorno:** eventos, situaciones o aspectos del ambiente económico, político, social, tecnológico, o fenómenos naturales que pueden afectar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por *causas* se entienden las razones o motivos por las cuales se genera un riesgo. Estas influyen en su probabilidad de ocurrencia, y se determinan para establecer políticas y controles

que efectivamente tengan incidencia sobre ellas, disminuyéndolas o eliminándolas.

Los *efectos* son las consecuencias que la ocurrencia del riesgo puede causar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Generalmente se dan sobre las personas, sobre los bienes materiales o inmateriales. Algunos de los efectos más importantes son: pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción del servicio, daño ambiental, pérdida de imagen y de mercado, y daños a personas.

El desconocimiento de los riesgos a los cuales está expuesta la empresa, afecta la eficiencia de su operación, la eficacia para obtener los resultados esperados y la toma de decisiones, la que puede ser desacertada si no se contemplan dichos riesgos.

La identificación de riesgos se efectúa para cada macroproceso, proceso y actividad del modelo de operación, al igual que para cada proyecto independiente que se realice en la organización. “La denominación de Macroproceso se da por ser la manera más general de agrupar el mayor número de procesos o actividades que se ejecutan para alcanzar un mismo fin, o la generación de unos productos o servicios específicos” (modelo de control interno, marco conceptual, 2004, p.86).

C. Valoración de Riesgos

Es el conjunto de acciones por las cuales se estima la magnitud de los riesgos identificados. Se evalúan para determinar qué tan graves son para la organización y si son aceptables o no. No basta con identificar los riesgos que puede correr una empresa, es necesario establecer qué tan probables son y cómo pueden afectarla; de ésta forma se hace posible asignar los recursos para protegerla de los riesgos más significativos.

Con la valoración se toma conciencia de qué tanto está expuesta la organización

y se obtienen los elementos necesarios para establecer políticas tendientes a la reducción o eliminación del riesgo, la aceptación de sus efectos, o la búsqueda de la forma de compartir el riesgo con un tercero.

1. La calificación del riesgo

Consiste en asignar un valor al riesgo, resultado de multiplicar dos variables: frecuencia e impacto. La primera representa el número de veces que se ha presentado o puede presentarse el riesgo en el macroproceso estudiado y la segunda corresponde a la magnitud de sus efectos.

Para determinar la frecuencia y el impacto se utilizan diferentes métodos (cualitativos, semi-cuantitativos, cuantitativos). Los métodos cualitativos se usan cuando la organización no posee suficiente información sobre la ocurrencia de los riesgos y cuando el costo de obtenerla es mayor que el beneficio. Este análisis utiliza descripciones para mostrar la posibilidad de que los riesgos se presenten (baja, media, alta) y el impacto de los efectos (leve, grave, catastrófico).

Los métodos cuantitativos se caracterizan por el uso de modelos matemáticos, en ellos se cuenta con datos de eventos que tengan una historia conocida y una frecuencia variabilidad que permita establecer predicciones.

En los métodos semi-cuantitativos, a las escalas cualitativas como las mencionadas anteriormente se les asignan valores. Para ello se pueden realizar entrevistas y reuniones de grupos interdisciplinarios. También es posible utilizar diferentes fuentes, como registros históricos, experiencias significativas en el uso de las escalas, prácticas en el sector, literatura publicada, etc.

La selección de la técnica utilizada refleja las necesidades de precisión y la cultura del riesgo

de la organización. En este modelo se utilizan técnicas semi-cuantitativas y se califica el riesgo utilizando dos escalas de valores, que permiten establecer su frecuencia (F) y el impacto (I). Estas escalas se presentan en la Figura 1. Las calificaciones de la escala de frecuencia se incrementan en forma lineal, mientras las del impacto lo hacen en forma geométrica, con el fin de darle mayor peso al impacto, el cual afecta más significativamente la organización.

ESCALA DE VALORES PARA LA FRECUENCIA

Frecuencia (F)	Calificación
Baja	1
Media	2
Alta	3

ESCALA DE VALORES PARA EL IMPACTO

Impacto (I)	Calificación
Leve	5
Moderado	10
Catastrófico	20

Figura 1. escalas de valoración del riesgo

2. La evaluación del riesgo

Consiste en determinar la gravedad del riesgo, la cual depende de la ubicación de su calificación en una de las diferentes zonas de la *matriz de evaluación de los riesgos*, la cual se presenta en la Figura 2.

Cada zona determina el tipo de riesgo calificado como aceptable, tolerable, moderado, importante o inaceptable. Un riesgo ubicado en la *zona de riesgo aceptable* no representa peligro para la organización, el ubicado en la *zona de riesgo tolerable* es posible que no requiera acciones para su manejo, sólo revisiones periódicas de

su ocurrencia. Cuando su ubicación se da en la *zona de riesgo moderado* siempre hay que tomar medidas, porque el riesgo puede afectar la entidad en forma significativa; las acciones pueden implementarse a mediano plazo. Si se ubica en la *zona de riesgo importante* se deben tomar acciones a corto plazo, por representar un gran peligro para la organización. Finalmente, si se ubica en la *zona de riesgo inaceptable*, las medidas a tomar deben ser inmediatas, ya que este tipo de riesgos atentan contra la estabilidad de la entidad.

D. Respuesta ante los riesgos

Cuatro son las medidas de respuesta que puede tomar una organización para administrar sus riesgos: aceptar, reducir, compartir o evitar. Cuando se habla de *aceptar* un riesgo, significa que éste se asume porque su frecuencia es muy baja y no representa peligro para la entidad. En algunos casos se puede crear una provisión financiera para disponer de fondos y cargar a ella el costo del riesgo, si llega a materializarse, siempre y cuando este acto esté en conformidad con las normas vigentes.

Para *reducir* el riesgo se toman medidas que disminuyan tanto la frecuencia como su impacto. Las primeras medidas se denominan de *prevención* e incluyen, entre otras, acciones como la selección y capacitación del personal y la supervisión; estas acciones actúan sobre las causas de los riesgos. Las segundas, medidas de *protección*, se activan para evitar mayores daños cuando se presenta el riesgo y se basan en el uso de tecnología, primordialmente, aunque también pueden incluir medidas de supervisión y procedimientos de recuperación; estas últimas actúan sobre el efecto de los riesgos.

El riesgo se puede *compartir* cuando se reduce su impacto a través de la transferencia de las pérdidas a otras entidades, como en el caso de los seguros o a través de otros medios, como contratos a riesgo compartido, donde las

Frecuencia	Valor			
Alta	3	15 Zona de riesgo moderado	30 Zona de riesgo importante	60 Zona de riesgo inaceptable
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable	20 Zona de riesgo moderado	40 Zona de riesgo importante
Baja	1	5 Zona de riesgo aceptable	30 Zona de riesgo tolerable	30 Zona de riesgo moderado
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Figura 2. Matriz de Evaluación de Riesgos

partes distribuyen las pérdidas. Otro ejemplo de transferencia de riesgos, puede darse mediante la contratación de las actividades o servicios de alto riesgo y la concertación de condiciones que regulen la responsabilidad ante ellos: servicios de transporte de fondos, transporte de mercancías, vigilancia, descontaminación, leasing, etc.

El riesgo se debe Evitar o eliminar cuando su frecuencia e impacto son altos. Un ejemplo de cómo evitar el riesgo se da cuando se suspende o elimina un servicio o una actividad, por considerarse muy peligroso.

Para facilitar el análisis de las medidas de respuesta que requieren los riesgos, según su calificación, se propone usar la matriz de *respuesta ante los riesgos* que se presenta en la Figura 3.

De acuerdo con la calificación dada al riesgo y la ubicación de éste en las diferentes zonas descritas en la etapa *valoración de riesgos* (zona de riesgo aceptable, tolerable, moderado, importante o inaceptable), se determinan las medidas necesarias para responder ante él.

Por ejemplo, en caso de ser ubicada la calificación del riesgo en la zona de riesgo aceptable, no es necesario tomar ninguna medida para manejarlo; es decir, que el riesgo se puede aceptar siempre que se actúe en conformidad con la normatividad vigente. Si el riesgo tiene una calificación que lo ubica en la zona de riesgo inaceptable, se debe evitar en primera instancia; de no ser posible se debe prevenir, para disminuir su frecuencia y proteger la organización en caso de su materialización. Si es posible se comparte.

Cada una de las celdas de la matriz propone los tipos de respuesta adecuados a la calificación del riesgo: si lo que se requiere es reducir su frecuencia, se deben implementar medidas de prevención; si lo que se necesita es disminuir su impacto, las de protección son las adecuadas; en los casos en que el impacto es significativo también es necesario compartir el riesgo, si se dispone de esta opción. La combinación de medidas depende de la calificación del riesgo y la disponibilidad de recursos en la organización; primero se tratan los riesgos de la zona de riesgo inaceptable, luego los de la zona de riesgo importante, posteriormente los de la zona de riesgo moderado y, finalmente, los riesgos de la zona tolerable, si se considera necesario.

Frecuencia	Valor			
Alta	3	15 Zona de riesgo moderado Prevenir	30 Zona de riesgo importante Prevenir, proteger, competir	60 Zona de riesgo inaceptable Evitar, prevenir, proteger, compartir
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Aceptar, prevenir	20 Zona de riesgo moderado Prevenir, proteger, compartir	40 Zona de riesgo importante Prevenir, proteger, compartir
Baja	1	5 Zona de riesgo aceptable aceptar	30 Zona de riesgo tolerable Proteger, compartir	30 Zona de riesgo moderado Proteger, compartir
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Figura 3. Matriz de respuesta ante los riesgos

E. Políticas de administración de riesgos

Son guías para la toma de decisiones o criterios de acción que rigen a todos los empleados, con relación a la administración de riesgos. Transmiten la posición de la dirección respecto a su actitud ante los riesgos y fijan lineamientos sobre la protección de los recursos, conceptos de calificación de riesgos, prioridades en la respuesta y la forma de administrarlos.

Las políticas permiten unificar criterios que faciliten la toma de decisiones, de acuerdo con las directrices dadas por la dirección de empresa, y no como producto de decisiones, análisis o percepciones individuales. Al definirlas, se trasmite a todos los empleados el compromiso, apoyo y direccionamiento que se le da a la *Administración de Riesgos*.

Deben cumplir con las siguientes características:

- Ser apropiadas para la naturaleza de la organización.
- Incluir un compromiso de cumplimiento con la legislación vigente, aplicable a las normas que haya suscrito la entidad.
- Ser limitadas pero asertivas, para evitar confusiones y garantizar su cumplimiento.
- Estar documentadas, implementadas y disponibles para ser consultadas en cualquier momento.
- Ser comunicadas a todos los empleados, con el fin de responsabilizarlos de sus obligaciones individuales.
- Ser revisadas periódicamente para asegurar su pertinencia, y modificadas en caso necesario.

1. Políticas generales

Como mínimo, los puntos que deben contener las políticas generales de administración de riesgos son los siguientes:

- Determinar el ámbito donde se realiza la identificación y valoración de los riesgos en la organización. Ejemplo: en los macroprocesos, procesos, actividades, proyectos, etc.
- Establecer el significado de las escalas de calificación de los riesgos (tanto de la frecuencia como del impacto); esto es necesario porque lo que puede ser leve para una organización puede no serlo para otra y lo grave para alguna puede ser catastrófico para otra; lo mismo puede suceder con la escala de frecuencia, en la que es importante tener presente el ciclo normal de los procesos de las empresas, para definir dichas políticas.
- Contener lineamientos sobre las prioridades y parámetros para establecer las medidas de respuesta ante los riesgos: aceptar, evitar, reducir (prevenir, proteger), compartir.

2. Políticas particulares

Se deben establecer políticas particulares para disminuir los mayores riesgos de la organización, de tal forma que actúen sobre los agentes generadores, las causas y los efectos identificados.

Es evidente que algunos riesgos pueden causar más daño que otros y que algunos

macroprocesos pueden estar expuestos a un mayor número de riesgos. Disponer de esta información permite emprender acciones inmediatas de respuesta ante ellos.

Para establecer la prioridad de los riesgos más peligrosos para la entidad y de los macroprocesos más riesgosos, se utiliza la *matriz de priorización de riesgos y macroprocesos* que se presenta en la Figura 4.

Para diligenciar la matriz, inicialmente se establece la *ponderación de los macroprocesos*, que consiste en darles un valor de acuerdo con su importancia o grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional, sus objetivos y sus planes.

Posteriormente se define la *ponderación de los riesgos*, de acuerdo con el peligro que representan para la empresa. El total de los porcentajes asignados a los riesgos debe corresponder al 100 %, al igual que el de los macroprocesos.

Estos valores se relacionan así: en las columnas, los macroprocesos con su respectiva ponderación y en las filas los riesgos, igualmente ponderados. En las celdas donde se cruza cada macroproceso con cada riesgo, se registra la

MACROPROCESO %	M1 20%				M2 30%				M3 50%				TOTAL
RIESGO %	F	I	C		F	I	C		F	I	C		
R1 30%	3	5	15	0.9	2	10	20	1.8	1	5	5	0.75	3.45
R2 60%	3	10	30	3.60	3	10	30	5.4	2	5	10	3.00	12
R3 10%	2	20	40	0.8	1	10	10	0.3	3	5	15	0.75	1.85
TOTAL	5.3				7.50				4.5				

→ Mayor riesgo

↓
Macroprocesos más riesgosos

Figura 4. Priorización de riesgos y macroprocesos

frecuencia del riesgo (F), su impacto (I) y la calificación (C).

Para determinar el valor de la celda sombreada contigua a la calificación del riesgo, se multiplican los tres valores definidos anteriormente: la calificación del riesgo (C) y las dos ponderaciones (del riesgo y del macroproceso). El resultado obtenido de esta multiplicación, registrado en la celda sombreada, se suma para cada riesgo y para cada macroproceso, y se obtienen dos resultados: uno en la columna y otro en la fila, denominado *total*

Los totales obtenidos en la matriz construida anteriormente, se interpretan de la siguiente forma: el total de cada una de las filas muestra para cada riesgo su peso; un mayor valor representa un mayor peligro para la organización, por lo tanto exige más cuidado. El total de cada una de las columnas indica para cada macroproceso el nivel de riesgo a que se encuentra expuesto.

De esta forma, se tienen las bases para establecer las políticas particulares, referentes a los mayores riesgos de la entidad. Estas se establecen teniendo en cuenta las causas de los riesgos, los agentes generadores y los efectos que producen al materializarse.

La información que surge sobre los macroprocesos más riesgosos, permite establecer prioridades en la implementación de medidas de tratamiento de los riesgos.

F. Mapa de riesgos

Es una herramienta organizacional que facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, y la definición de una estrategia para su apropiada administración.

Su utilidad se basa en lo siguiente:

- Localiza los riesgos más significativos en los diferentes niveles de operación (macroprocesos, procesos)
- Establece para cada nivel sus respectivos objetivos, los riesgos identificados, su descripción, los agentes generadores, las causas, los efectos y la calificación.
- Determina la evaluación de los riesgos.
- Permite definir prioridades para el manejo de los riesgos.
- Registra las medidas de respuesta ante los riesgos.
- Permite definir los objetivos de desempeño para el programa de Administración de Riesgos y definir criterios para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos.
- Permite determinar los niveles óptimos de inversión y gasto para el control de riesgos.

El mapa de riesgos se adjunta al manual de operación de los procesos de la empresa y se actualiza cada vez que se realicen los análisis de riesgos y se implementen nuevas políticas generales, operativas o controles.

La Figura 5. presenta la forma como se construye el mapa de riesgos en los macroprocesos y procesos:

Macroproceso/	Objetivo	Riesgos	Descripción del riesgo	Agente generador	Causa	Efecto

Macroprocesos/Proceso:

Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Respuesta a los riesgos

Figura 5. Mapa de riesgos

V. CONCLUSIONES

La administración de riesgos en la empresa, surge de la necesidad de manejar la incertidumbre y de establecer los riesgos provenientes de los cambios que genera el entorno y la operación de la organización, con el fin de tomar las acciones conducentes a evitarlos, reducirlos o mitigar su impacto, y para proteger la entidad contra las posibles pérdidas que pueda representar su ocurrencia.

Es responsabilidad de la alta dirección propiciar su desarrollo, y apoyar los esfuerzos de las áreas y de los equipos diseñados para su manejo. También es importante responsabilizar a cada empleado sobre la identificación, evaluación y control de los riesgos propios de las actividades que desarrollan, como partícipes

directos de ellas y como mayores concededores de su ejecución.

La administración de riesgos se establece a través de seis etapas, que van desde el análisis del contexto de la organización donde se determinan las situaciones tanto internas como externas que pueden generarle riesgo; pasando por la identificación de los riesgos con sus causas, efectos y agentes generadores; la valoración de los riesgos a través del establecimiento de su calificación y evaluación; hasta la definición de las medidas tomadas como respuesta ante esos riesgos, el establecimiento de las políticas para su administración y el diseño del mapa de procesos, en el cual se plasma toda la información analizada con relación a la administración de los riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

Duque, Cesar & Asociados, Consultores de Riesgo. (1999). Seminario taller: *Gestión integral de riesgos organizacionales*. Bogota. Cesar duque & asociados. 100p.

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2003). *Enterprise risk management framework. Exposure draft. Control interno. Estructura conceptual integrada*. Bogotá. Ecoe ediciones. 330p.

Díaz, Angela María. (2002). "Percepción del riesgo. Incidencia en los niveles de aceptabilidad". En: *Gerencia de riesgos y seguros*. Vol. 20. No. 079. pp. 41-53.

Fernández, Gabriela y otros. (1994) *Sistema de análisis y evaluación de riesgos*. Medellín. Tesis de grado Maestría en Administración. 256p.

Fundación Mapfre. (1998). *Gerencia de riesgos y seguros en la empresa*. Madrid. Editorial Mapfre. 463p.

McNamee, David. (2002). "La Gerencia de riesgos hoy y mañana. Experiencias en administraciones públicas". En: *Gerencia de riesgos y seguros*. Vol. 19. No. 077. pp. 17-30.

Mejía, Rubi Consuelo. (2000). *Diseño de un sistema de control organizacional para Pymes*. Guía para evaluación del riesgo. Investigación. Medellín. 420p.

Modelo de Control Interno para entidades del Estado. Manual de implementación (2004). Bogotá. USAID - Casals & Associates INC-EAFIT. 620 p.

Modelo de Control Interno para entidades del Estado. Marco Conceptual (2004). Bogotá. USAID -Casals & Associates INC-EAFIT. 192 p.