

Administración del Riesgo

Guía Administración del Riesgo V3

Agenda

1. Objetivos de la sesión
2. Marco Normativo
3. Modelo Estándar de Control Interno MECI - Componente Administración del Riesgo.
4. Acerca de la Metodología
5. Antes de Iniciar con la Metodología
6. Pasos para el desarrollo de la Metodología
7. Armonización con otras políticas de Gobierno
8. Roles y Responsabilidades

1. Objetivos de la Sesión

-  Dar a conocer las actualizaciones sobre la metodología de Administración del Riesgo.
-  Transferir los conceptos y metodología necesarios para el fortalecimiento del Componente Administración del Riesgo y sus Elementos, acorde con la actualización MECI.
-  Suministrar orientaciones clave que permitan intervenir los mapas de riesgos de las entidades.
-  Suministrar lineamientos que permitan armonizar la metodología con otras políticas de gobierno.

2. Marco Normativo



Ley 87 de 1993

Artículo 2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:

literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan.

Literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.



Decreto 1537 de 2001

Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno.

Artículo 4° la Administración de riesgos, como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades publicas (...).



Decreto 943 de 2014

Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

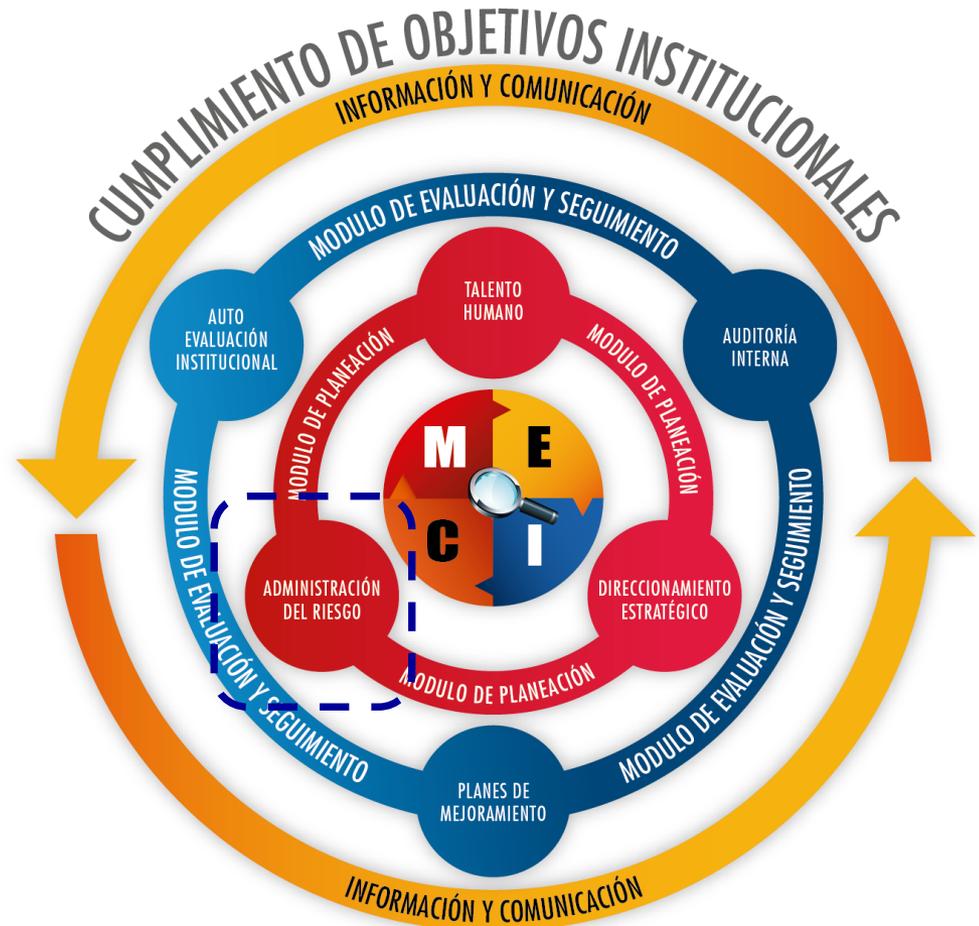


Ley 1474 de 2011

Estatuto Anticorrupción.
Artículo 73. "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano" que deben elaborar anualmente todas las entidades, incluyendo el mapa de riesgos de corrupción, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.

3. Modelo Estándar de Control Interno MECI

El **MECI** proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.



Componente Administración del Riesgo

1. SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

1.3. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

- CONTEXTO ESTRATÉGICO.
- IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.
- ANÁLISIS DE RIESGOS.
- VALORACIÓN DE RIESGOS.
- POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.



MÓDULO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

Administra.
del Riesgo

1.3 COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO
1.3.1 Políticas de Administración del Riesgo
1.3.2 Identificación del Riesgo
1.3.3 Análisis y Valoración del Riesgo

4. Acerca de la Metodología

1

- Se tomaron como insumos las preguntas frecuentes de todas entidades durante la aplicación de la guía (vigencias 2011-2013).

2

- Lineamientos de otras políticas gubernamentales (Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano, Colombia Compra Eficiente).

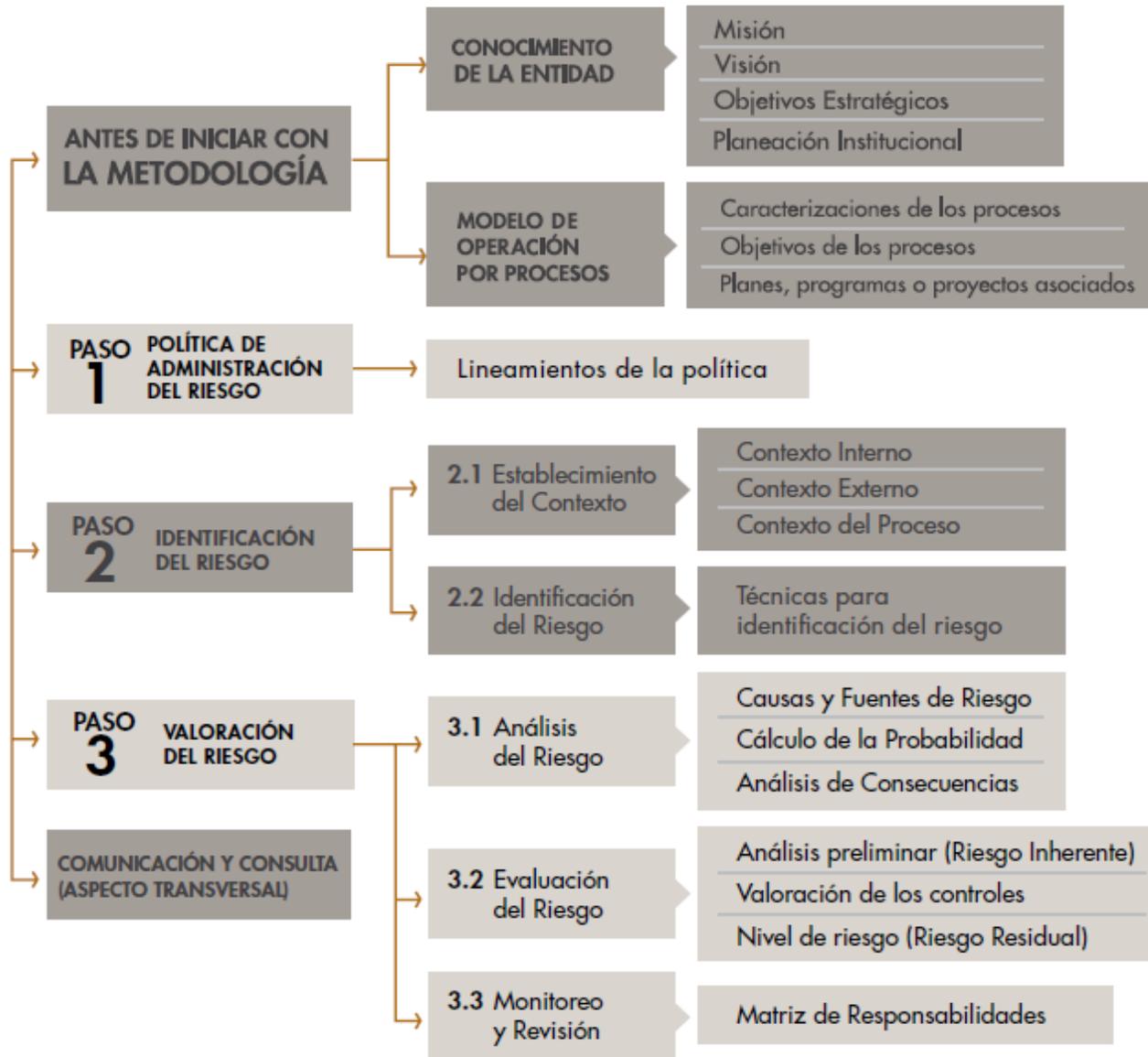
3

- Norma ISO31010 y aspectos metodológicos del Modelo COSO.

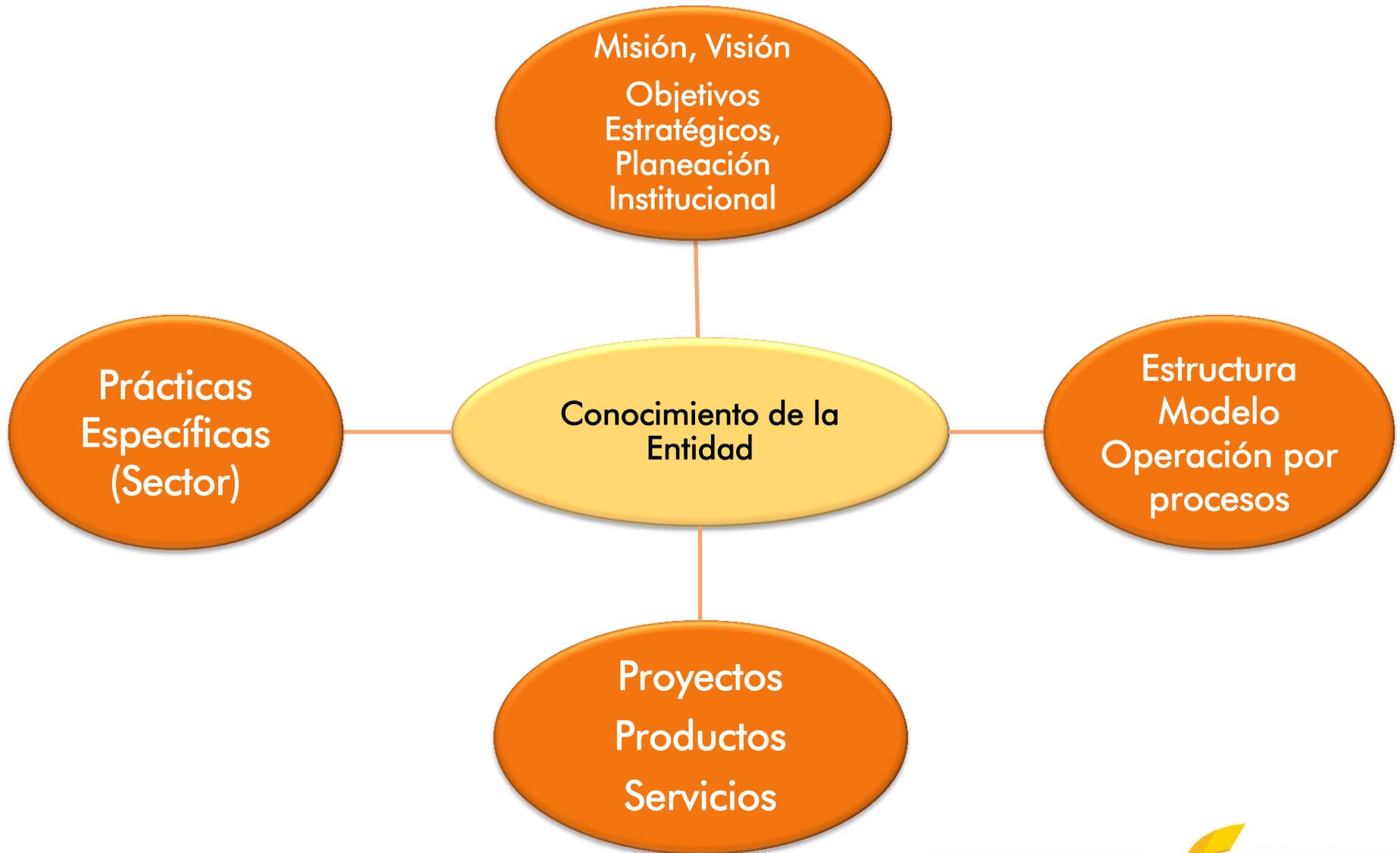
4

- Reducción de contenidos (Esquemas y Ejemplos ilustrativos).

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



5. Antes de Iniciar con la Metodología



Definiciones Básicas Relacionadas con la Gestión del Riesgo

Los riesgos involucran dos características:

- ✓ Incertidumbre: Se desconoce si va a suceder.
- ✓ Impacto o consecuencias: Resultados si se llega a materializar.

ADMINISTRACIÓN Ó GESTIÓN DEL RIESGO	RIESGO	RIESGO DE CORRUPCIÓN
<p>Un proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación.</p> <p>Fuente: Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). GUÍA PARA LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PÚBLICO http://www.intosai.org</p>	<p>Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.</p> <p>En el paso 2 de identificación: Riesgo Inherente: Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.</p> <p>En el paso 3 de análisis y valoración: Riesgo Residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.</p> <p>Fuente: PRICEWATERHOUSE COOPERS. Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación.</p>	<p>La posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.</p> <p>Fuente: Secretaría de Transparencia. Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano</p>

6. Pasos para el desarrollo de la Metodología



Declaración de la Dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo, (NTC ISO31000 Numeral 2.4). La gestión o Administración del riesgo establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.

Quién la Establece?

La Alta Dirección de la entidad.

Con el liderazgo del Representante Legal

Con la participación de su equipo Directivo

Qué debe contener?

Objetivo: Se debe establecer su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad.

Alcance: La Administración del Riesgo debe ser extensible y aplicable a todos los procesos de la entidad.

Niveles de aceptación del Riesgo: Decisión informada de tomar un riesgo particular. (NTC GTC137, Numeral 3.7.1.6)

Niveles para Calificar el Impacto: Esta tabla de análisis variará de acuerdo con la complejidad de cada entidad, será necesario considerar el sector al que pertenece (riesgo de la operación), los recursos humanos y físicos con los que cuenta, su capacidad financiera, usuarios a los que atiende, entre otros aspectos).

Periodicidad para el seguimiento de acuerdo al nivel de riesgo residual.

Niveles de responsabilidad sobre el seguimiento y evaluación de los riesgos

Paso 1 Política de Administración del Riesgo



OBJETIVO:

Establece los principios básicos y el marco general de actuación para el control y la gestión de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta la entidad.



ALCANCE:

Establece el ámbito de aplicación de los lineamientos, el cual debe abarcar todos los procesos de la entidad. Se sugiere incluir a todas las seccionales o sedes que la entidad pueda tener en diferentes ubicaciones geográficas, con el fin de garantizar un adecuado conocimiento y control de los riesgos en todos los niveles organizacionales.



NIVELES DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO O TOLERANCIA AL RIESGO:

Establece “los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos” (NTC GTC 137 Numeral 3.7.16), los mismos están asociados a la estrategia de la entidad y pueden considerarse para cada uno de los procesos.



TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

Relacionados con la Administración del Riesgo y con aquellos temas que el manual o guía desarrollen que sean relevantes para que todos los funcionarios entiendan su contenido y aplicación.



ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO:

Determina los siguientes aspectos:

- ▶ La metodología a utilizar.
- ▶ En caso de que la entidad haya dispuesto un software o herramienta para su desarrollo, deberá explicarse su manejo.
- ▶ Incluir los aspectos relevantes sobre los factores de riesgo estratégicos para la entidad, a partir de los cuales todos los procesos podrán iniciar con los análisis para el establecimiento del contexto.
- ▶ Incluir todos aquellos lineamientos que en cada paso de la metodología sean necesarios para que todos los procesos puedan iniciar con los análisis correspondientes.
- ▶ Incluir la periodicidad para el monitoreo y revisión de los riesgos.
- ▶ Incluir los niveles de riesgo aceptado para la entidad y su forma de manejo.
- ▶ Incluir la tabla de impactos institucional (Ver Tabla Ilustrativa 2. Niveles para Calificar el Impacto o Consecuencias, pág. 20).
- ▶ Otros aspectos que la entidad considere necesarios deberán ser incluidos, con el fin de generar orientaciones claras y precisas para todos los funcionarios, de modo tal que la gestión del riesgo sea efectiva y esté articulada con la estrategia de la entidad.

Paso 2 Identificación del Riesgo

En esta etapa se deben establecer las fuentes o factores de riesgo, los eventos o riesgos, sus causas y sus consecuencias. Para el análisis se pueden involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas y las necesidades de las partes involucradas.

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo. (NTC ISO31000, Numeral 2.9).

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Se realiza determinando las causas, fuentes del riesgo y los eventos con base en el análisis de contexto para la entidad y del proceso, que pueden afectar el logro de los objetivos.

Contexto Externo

Se determinan las características o aspectos esenciales del entorno en el cual opera la entidad. Se pueden considerar factores como: Legales, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Financieros, Sectoriales.

Contexto Interno

Se determinan las características o aspectos esenciales del ambiente en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. Se pueden considerar factores como: Talento Humano, Infraestructura, Planeación, Recursos financieros.

Contexto del Proceso

Se determinan las características o aspectos esenciales del proceso y sus interrelaciones. Se pueden considerar factores como: Objetivo, alcance, interrelación con otros procesos, procedimientos, responsables.

- ✓ La identificación del riesgo se realiza determinando las **causas**, con base en el contexto interno, externo y del proceso ya analizados.

Para identificar el riesgo preguntarse:

- ✓ **Qué puede suceder?**
- ✓ **Cómo puede suceder?**
- ✓ **Cuándo puede suceder?**
- ✓ **Qué consecuencias tendría su materialización?**

Tabla Ilustrativa 1 - Factores para cada categoría del Contexto

Contexto externo	ECONÓMICOS: Disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
	POLÍTICOS: Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
	SOCIALES: Demografía, responsabilidad social, orden público.
	TECNOLÓGICOS: Avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea.
	MEDIOAMBIENTALES: Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
Contexto interno	COMUNICACIÓN EXTERNA: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad.
	FINANCIEROS: Presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada.
	PERSONAL: Competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.
	PROCESOS: Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento.
	TECNOLOGÍA: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información.
Contexto del proceso	ESTRATÉGICOS: Direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo.
	COMUNICACIÓN INTERNA: Canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones.
	DISEÑO DEL PROCESO: Claridad en la descripción del alcance y objetivo del proceso.
	INTERACCIONES CON OTROS PROCESOS: Relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.
	TRANSVERSALIDAD: Procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.
	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS: Pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos.
	RESPONSABLES DEL PROCESO: Grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso.
	COMUNICACIÓN ENTRE LOS PROCESOS: Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

Paso 3 Valoración del Riesgo

Permite establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencias o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE).

3.1 ANÁLISIS DEL RIESGO

Se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE).

Herramientas

Tabla para determinar probabilidad

Tabla para determinar Impacto

Matriz de evaluación

3.2 VALORACIÓN DEL RIESGO

Se busca confrontar los resultados del análisis de riesgo inicial frente a los controles establecidos, con el fin de determinar la zona de riesgo final (RIESGO RESIDUAL).

Herramientas

Tabla para evaluación de controles

Elaboración Mapa de Riesgos

3.3 MONITOREO Y REVISIÓN

Debe asegurar que las acciones establecidas en los mapas de riesgo se están llevando a cabo y evaluar la eficacia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de acciones preventivas.

Roles y Responsabilidades

Tabla ilustrativa 1 - Probabilidad

Bajo el criterio de Probabilidad, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones⁵:

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año.
4	Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año.
3	Posible	El evento podrá ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.
1	Rara vez	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).	No se ha presentado en los últimos 5 años.



Importante

El análisis de frecuencia deberá ajustarse dependiendo del proceso y de la disponibilidad de datos históricos sobre el evento o riesgo identificado.

En caso de no contar con datos históricos, bajo el concepto de factibilidad se trabajará de acuerdo con la experiencia de los funcionarios que desarrollan el proceso y de sus factores internos y externos.

Tabla de Impacto

Bajo el criterio de Impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones, contenidas en la tabla de impactos o consecuencias definida en la política de riesgos institucional (Ver siguiente página Tabla Ilustrativa 3):

Niveles para calificar el Impacto	Impacto (consecuencias) Cuantitativo	Impacto (consecuencias) Cualitativo
CATASTRÓFICO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 50\%$ - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 50\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 50\%$ - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 50\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de cinco (5) días. - Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador. - Pérdida de Información crítica para la entidad que no se puede recuperar. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando de forma grave la ejecución presupuestal. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobados.
MAYOR	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 20\%$ - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 20\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 20\%$ - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 20\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de dos (2) días. - Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta. - Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.

Continúa en la siguiente página

Niveles para calificar el Impacto	Impacto (consecuencias) Cuantitativo	Impacto (consecuencias) Cualitativo
MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 5\%$ - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 10\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 5\%$ - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 5\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por un (1) día. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. - Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. - Reproceso de actividades y aumento de carga operativa. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. - Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.
Menor	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\leq 1\%$ - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\leq 5\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\leq 1\%$ - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\leq 1\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por algunas horas. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias. - Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\leq 0,5\%$ - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\leq 1\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\leq 0,5\%$ - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\leq 0,5\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay interrupción de las operaciones de la entidad. - No se generan sanciones económicas o administrativas. - No se afecta la imagen institucional de forma significativa.

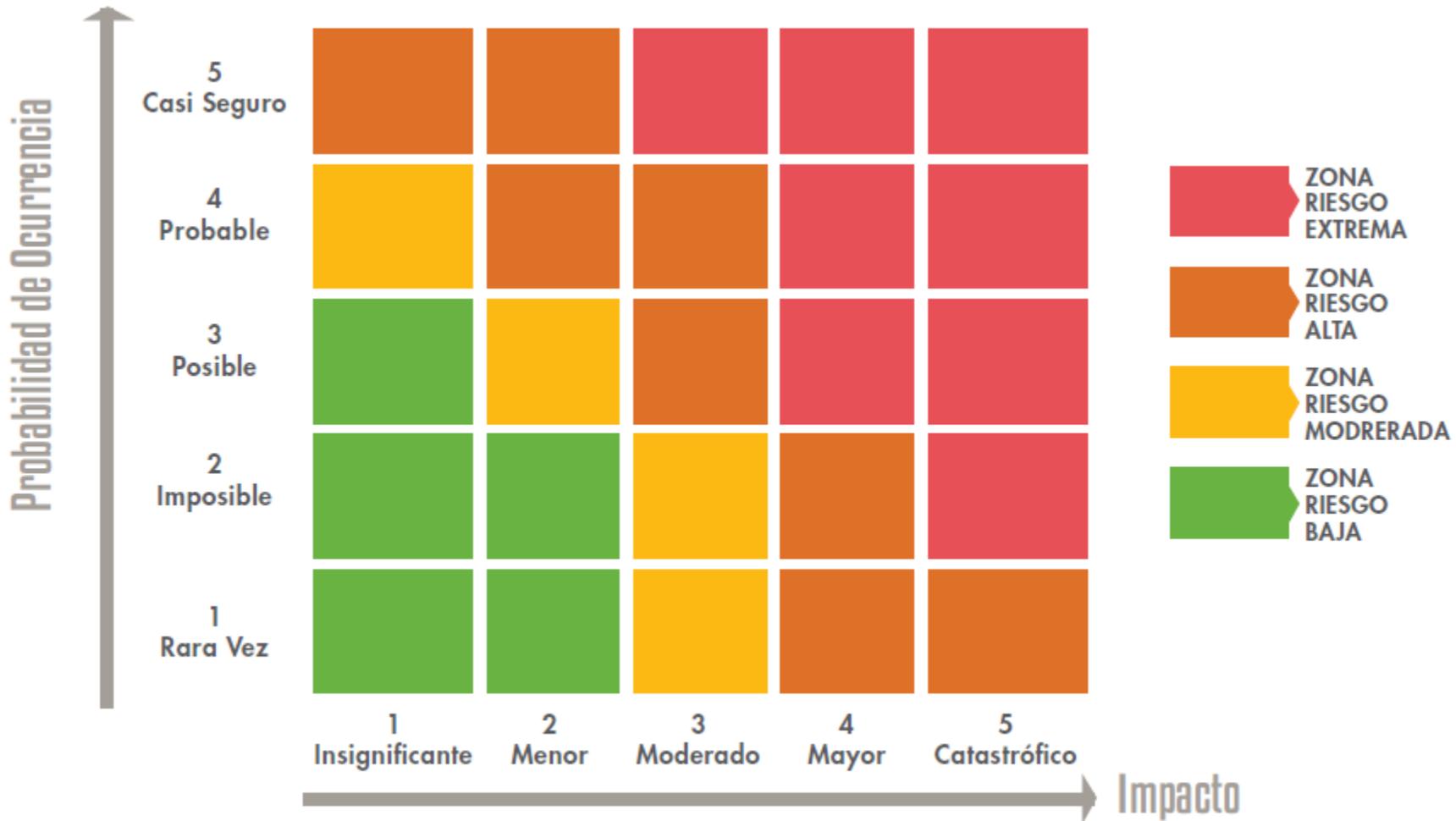


Importante

Los valores o porcentajes planteados para el impacto cuantitativo en cada uno de los niveles y aspectos relacionados en la tabla, podrán ajustarse de acuerdo a la complejidad de la entidad, su presupuesto y otros aspectos financieros relevantes.

FUENTE: Adaptado de Instituto de Auditores Internos. COSO ERM. Agosto 2014.

Matriz de Evaluación de Riesgos



FUENTE: Adaptado de Instituto de Auditores Internos. COSO ERM. Agosto 2014.

Análisis y Evaluación de Controles

Aspectos Clave

1. Determinar la naturaleza del control:
 - ✓ **Preventivo:** Evitan que un evento suceda. Ejemplo: login y password en un sistema de información previene (teóricamente) que personas no autorizadas puedan ingresar al mismo.
 - ✓ **Detectivo:** Permiten registrar un evento después de que ha sucedido. Ejemplo: registro de las entradas de todas las actividades llevadas a cabo en el sistema de información, traza de los registros realizados, de las personas que ingresaron, entre otros.
 - ✓ **Correctivo:** No prevén que un evento suceda, pero permiten enfrentar la situación una vez se ha presentado. Ejemplo: pólizas de seguro y otros mecanismos de recuperación de negocio o respaldo, que permiten volver a recuperar las operaciones.
2. **Determinar si los controles están documentados:** Aspecto que permite conocer cómo se lleva a cabo el control, quién es el responsable de su ejecución y cuál es la periodicidad para su ejecución, lo cual determinará las evidencias que van a respaldar la ejecución del mismo.
3. Establecer si el control es:
 - ✓ **Automático:** Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros.
 - ✓ **Manual:** Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros.
4. **Determinar si los controles se están aplicando en la actualidad y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.**

Para realizar dicho análisis, a continuación se muestra una tabla ilustrativa, con el fin de orientar el análisis objetivo de los controles y de este modo poder determinar el desplazamiento dentro de la Matriz de Evaluación de Riesgos⁸, las calificaciones planteadas para cada aspecto deben ser usadas tal como están expresadas, aplicar el valor asignado a cada aspecto si responde SI; cero (0) si responde NO. Es importante que no se asignen valores intermedios para evitar subjetividad en el análisis.

Tabla Ilustrativa 3 - Análisis y Evaluación de los controles

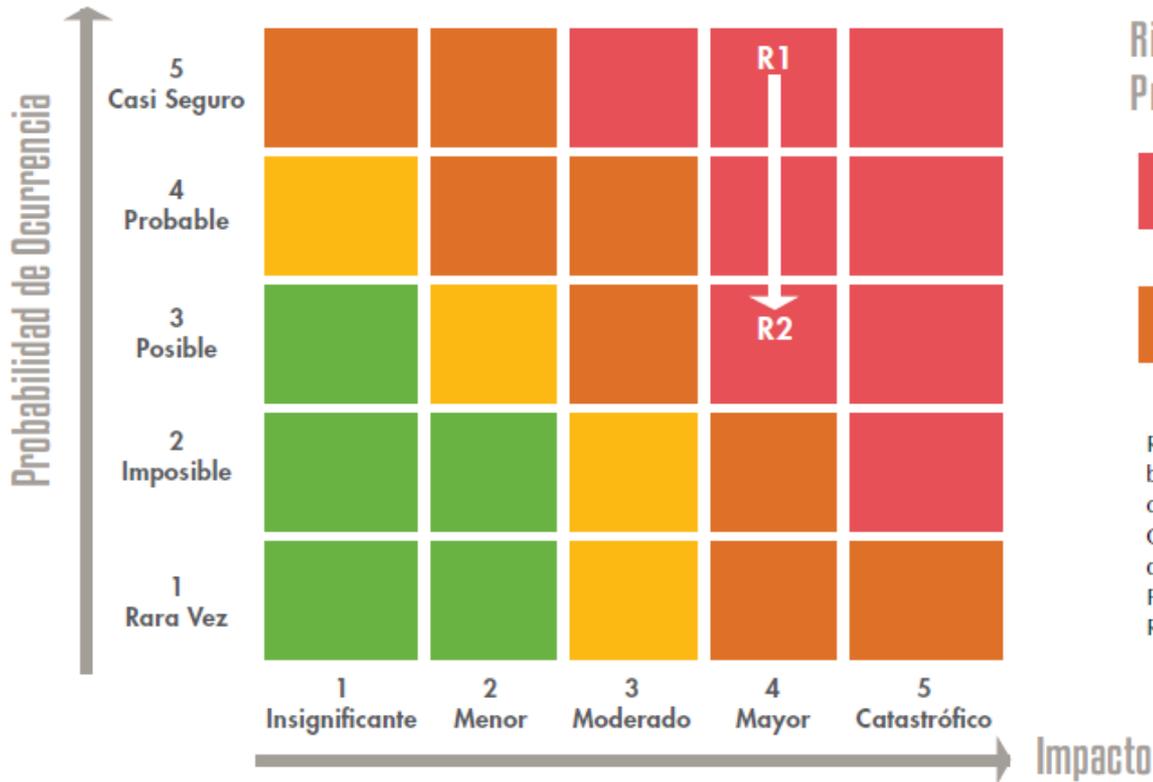
Descripción del control	Criterios para la evaluación	Evaluación		Observaciones
		Sí	No	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿El control previene la materialización del riesgo (afecta probabilidad) ¿El control permite enfrentar la situación en caso de materialización (afecta impacto)?	N/A	N/A	Este criterio no puntúa, es relevante determinar si el control es preventivo (probabilidad) o si es correctivo que permite enfrentar el evento una vez materializado (impacto), con el fin de establecer el desplazamiento en la matriz de evaluación de riesgos.
	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	0	
	¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	0	
	¿El control es automático? (Sistemas o Software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros).	15	0	

Continúa en la siguiente página

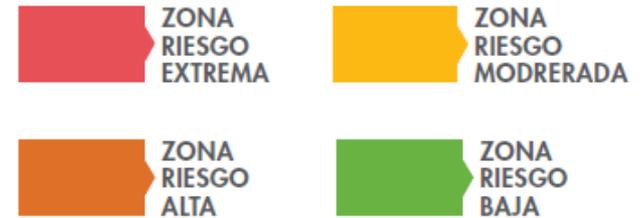
Descripción del control	Criterios para la evaluación	Evaluación		Observaciones
		Sí	No	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros)			
	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	0	
	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	0	
	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	0	
	TOTAL	100	0	

Rangos de calificación de los controles	Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto desplaza en la matriz de evaluación del riesgo así: EN PROBABILIDAD AVANZA HACIA ABAJO EN IMPACTO AVANZA HACIA LA IZQUIERDA
	Cuadrantes a disminuir
Entre 0-50	0
Entre 51-75	1
Entre 76-100	2

Elaboración del Mapa de Riesgos por Proceso (Ejemplo)



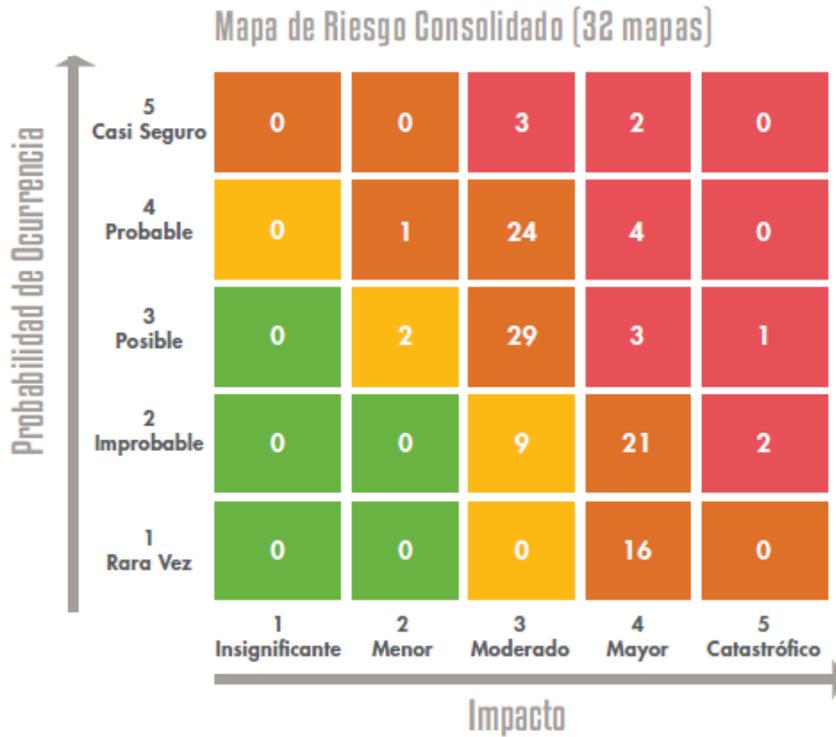
Riesgo Inherente
Proceso: Gestión Administrativa



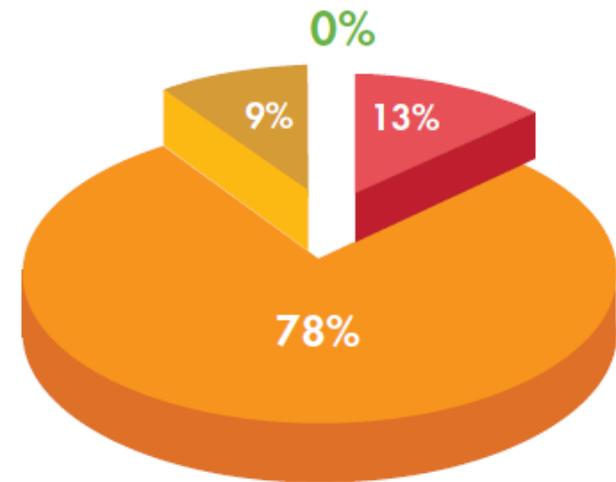
R1: Retrasos o incumplimientos en la entrega de los bienes y servicios que requieren los procesos para el cumplimiento de su gestión.

Con el análisis y evaluación de controles la Probabilidad de Ocurrencia pasaría de Casi Seguro (5) a Posible (3) / El impacto se mantiene en Mayor (4) El Riesgo se mantendría en la Zona de Riesgo Extrema.

Elaboración del Mapa de Riesgos Consolidado (Ejemplo)



NIVEL	ZONA RIESGO EXTREMA	ZONA RIESGO ALTA	ZONA RIESGO MODERADA	ZONA RIESGO BAJA	TOTAL
CANTIDAD	15	91	11	0	117
%	13%	78%	9%	0	100%



Ejemplo

Mapa de riesgo consolidado



El monitoreo y revisión debe asegurar que las acciones establecidas en los mapas de riesgo se están llevando a cabo y evaluar la eficacia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de:

RESPONSABLES DE LOS PROCESOS:

Encargados de realizar las acciones asociadas a los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados para su proceso, de acuerdo con la periodicidad establecida en la política de administración del riesgo de la entidad.

Durante la aplicación de las acciones de seguimiento cada líder de proceso debe mantener la traza o documentación respectiva de todas las actividades realizadas, para garantizar de forma razonable que dichos riesgos no se materializarán y por ende que los objetivos del proceso se cumplirán.

OFICINA DE CONTROL INTERNO:

Encargada de realizar el seguimiento a los riesgos que a nivel institucional han sido consolidados. En sus procesos de auditoría interna dicha oficina debe analizar el diseño e idoneidad de los controles, determinando si son o no adecuados para prevenir o mitigar los riesgos de los procesos, haciendo uso de las técnicas relacionadas con pruebas de auditoría que permitan determinar la efectividad de los controles. Se sugiere a las Oficinas de Control Interno consultar la Guía de auditoría para entidades públicas emitida por este Departamento Administrativo en el año 2013.

En cuanto a la periodicidad del seguimiento, para los riesgos asociados a posibles actos de corrupción, se debe dar cumplimiento a las fechas establecidas por la guía de la Secretaría de Transparencia, denominada “Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano”; para los riesgos de gestión ubicados en las diferentes zonas de riesgo residual, se tomarán en cuenta las fechas establecidas en la política de riesgos institucional. Las frecuencias de medición definidas no deben superar los tres meses, de forma que permitan que el seguimiento realizado sea base para la toma de decisiones, y que se logren introducir correctivos en el momento adecuado.

Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debería tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo.

REQUIERE

Estrategias de Comunicación.

Trabajo en Equipo.

Conocimiento y análisis de la complejidad de cada uno de los procesos.

PERMITE

Ayudar a establecer correctamente el contexto para los procesos.

Ayudar a garantizar que los riesgos estén correctamente identificados

Reunir diferentes áreas de experticia para el análisis de los riesgos

Garantizar que los diferentes puntos de vista se toman en consideración adecuadamente durante todo el proceso.

Fomentar la administración del riesgo como una actividad inherente al proceso de planeación estratégica

7. Armonización con otras políticas de Gobierno

7. Armonización con otras políticas de Gobierno

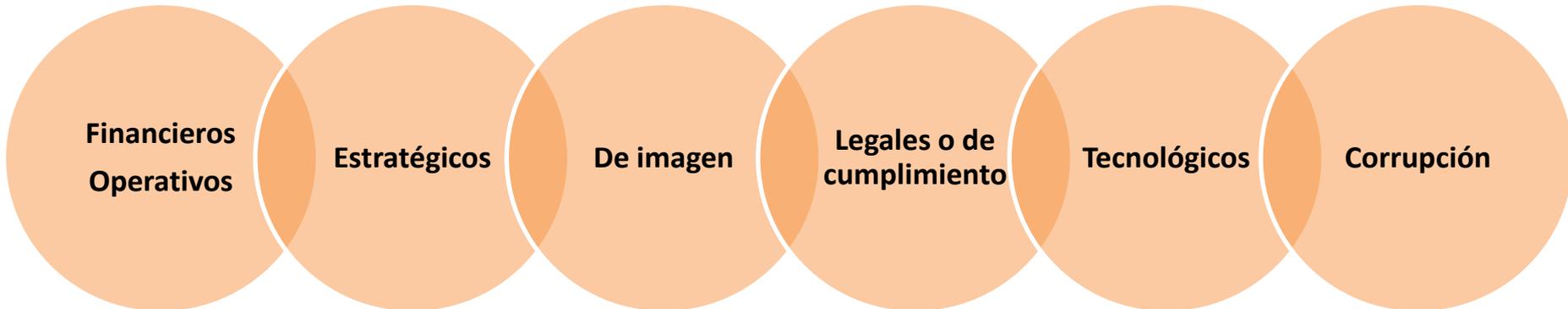
Ley 1474 de 2011 “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”



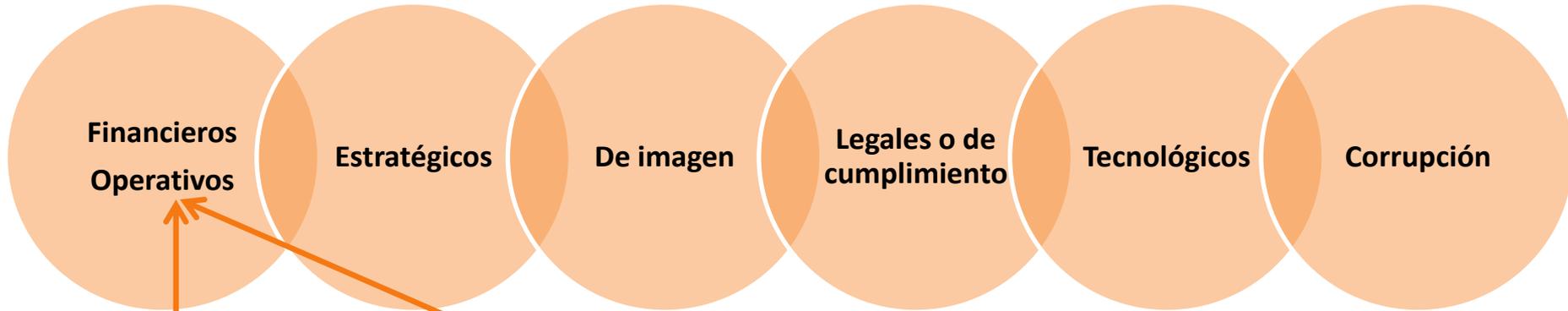
ARTÍCULO 73. PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO. Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará, entre otras cosas, **el mapa de riesgos de corrupción** en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias Antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano. (...)

Tipologías de Riesgos

El Riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad que deje de incluir el riesgo como una posibilidad. Los riesgos no son sólo de carácter económico, éstos hacen parte de cualquier gestión que se realice. **Algunas clases de riesgos de acuerdo con la teoría son:**



Tipologías de Riesgos



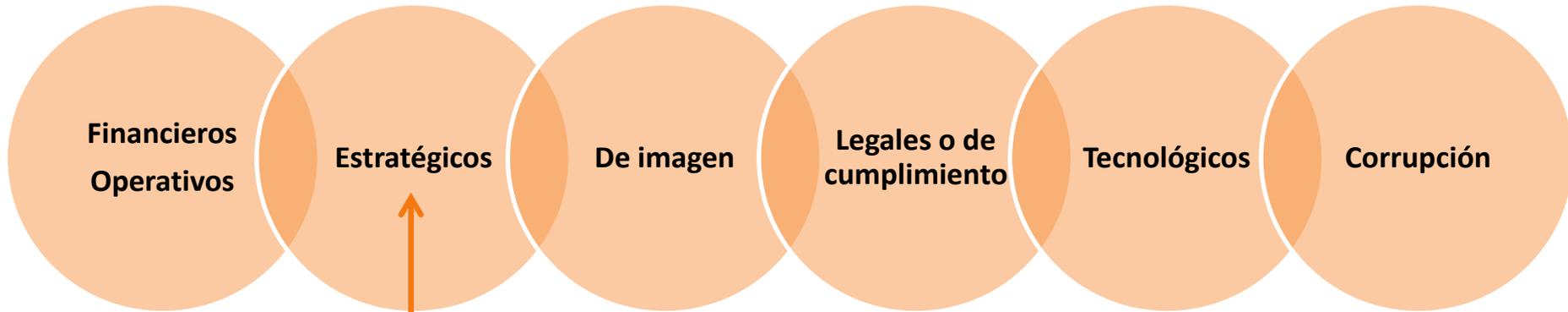
Financieros

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

Operativos

Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

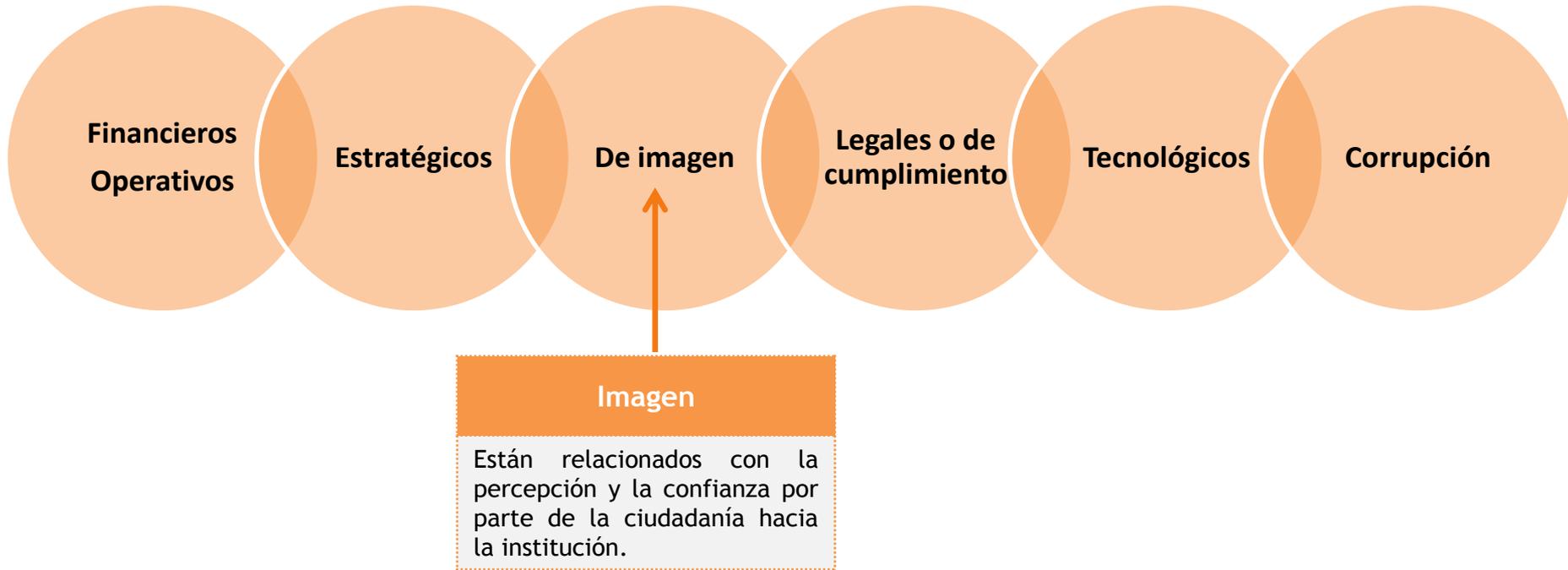
Tipologías de Riesgos



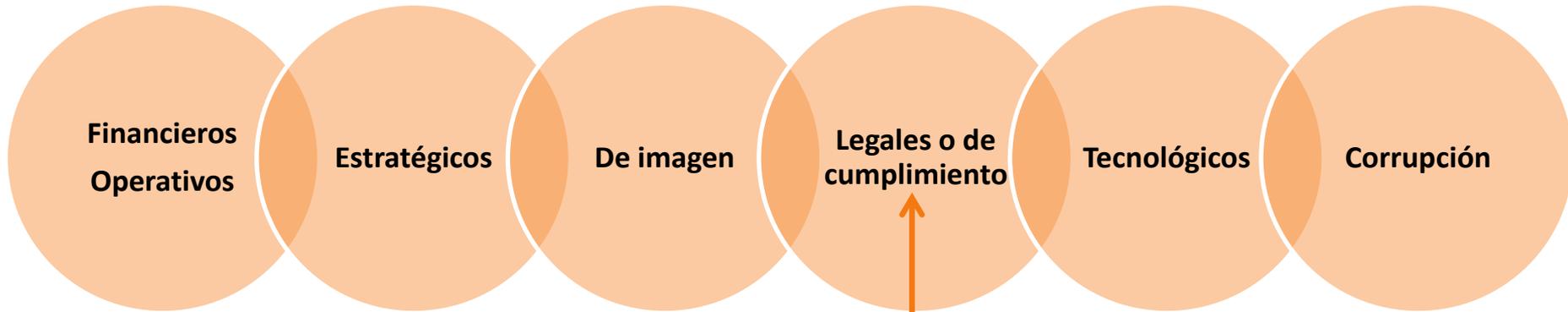
Estratégicos

- ✓ Se asocia con la forma en que se administra la Entidad.
- ✓ Su manejo se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ Diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Tipologías de Riesgos



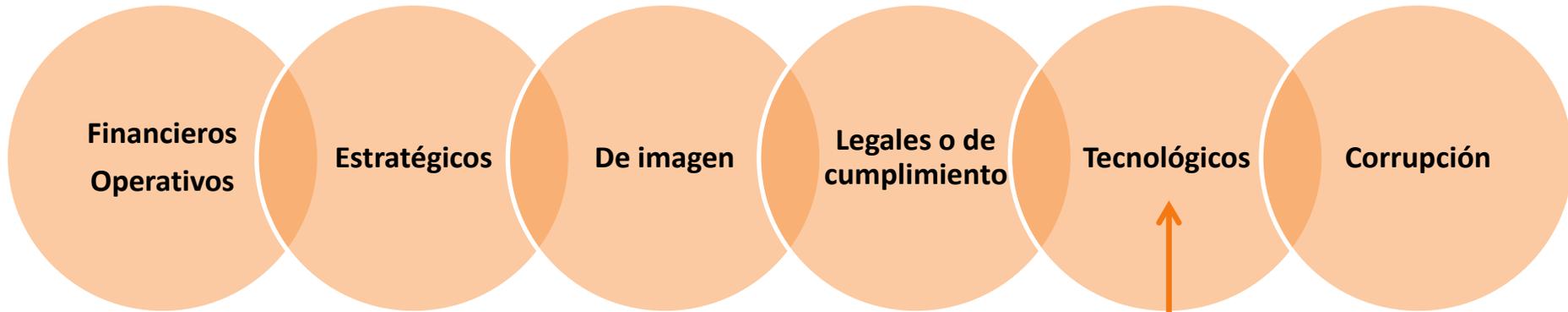
Tipologías de Riesgos



Legales o de Cumplimiento

Se asocian con el cumplimiento por parte de la entidad con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

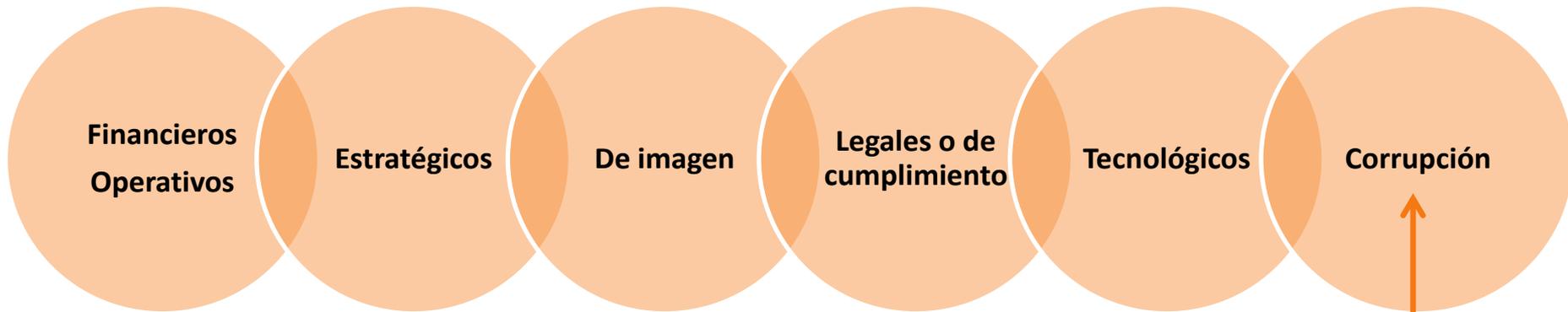
Tipologías de Riesgos



Tecnológicos

Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

Tipologías de Riesgos



Riesgos Asociados a posibles actos de Corrupción

Posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia, del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

(Guía para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - Secretaría de Transparencia)

Metodología para la elaboración de mapas de corrupción

¿Qué es un riesgo de corrupción?

Posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia, del Estado, para la obtención de un beneficio particular. (Secretaría de Transparencia)



Metodología para la elaboración de mapas de corrupción

Metodología Secretaría de Transparencia

Este componente establece los criterios generales para la identificación y prevención de los riesgos de corrupción de las entidades, permitiendo a su vez la generación de alarmas y la elaboración de mecanismos orientados a prevenirlos o evitarlos.

Pasos

1. Identificar las DEBILIDADES (factores internos) y las AMENAZAS (factores externos) que pueden influir en los procesos y procedimientos que generan una mayor vulnerabilidad frente a riesgos de corrupción.
2. Una vez identificadas las causas, se define el riesgo de corrupción del proceso o, procedimiento, según sea el caso. El riesgo debe estar descrito de manera clara, sin que su redacción dé lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos.
3. Análisis de probabilidad de materialización de los riesgos de corrupción, en 2 niveles **Posible y Casi seguro**. Se define el **Impacto como único**.
4. Una vez identificados los riesgos de corrupción, la entidad debe establecer los controles teniendo en cuenta: (i) Controles preventivos, que disminuyen la probabilidad de ocurrencia o materialización del riesgo; y (ii) Controles correctivos, que buscan combatir o eliminar las causas que lo generaron, en caso de materializarse.
5. Elaboración del mapa de riesgos, los seguimientos se realizan por parte del líder de cada proceso y de forma posterior por parte de la OCI.

Cuadro 1 – Ejemplo Mapa de Riesgos Integrado (Riesgos Gestión y Corrupción)

Proceso: Gestión Administrativa

OBJETIVO: Determinar, administrar y proporcionar durante cada vigencia fiscal los bienes y servicios para el cumplimiento de la misión institucional (...)

IDENTIFICACIÓN			RIESGO INHERENTE			CONTROLES	RIESGO RESIDUAL			ACCIONES	REGISTROS
Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo		Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo		
R1: Retrasos o incumplimientos en la entrega de los bienes y servicios que requieren los procesos para el cumplimiento de su gestión.	-Deficiente identificación y descripción de las necesidades de bienes y servicios por parte de los procesos tanto misionales como de apoyo. - Inoportunidad en la entrega de los estudios y documentos previos a la contratación y deficiencias en su contenido.	- Baja ejecución presupuestal. -Imagen institucional afectada por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.	5	4	Extrema	Elaboración del plan anual de compras por proceso y consolidado, acorde con el anteproyecto de presupuesto para la vigencia frente a los recursos presupuestales asignados bajo la revisión del comité de contratación.	2	4	Alta	-Lineamientos a los procesos para el análisis de necesidades y elaboración del plan. -Anteproyecto de presupuesto -Plan de compras consolidado. -Convocatoria al Comité de Contratación para aprobación y priorización acorde a presupuesto.	Actas de Comité de Contratación, plan de compras anual y consolidado

Continúa en la siguiente página

IDENTIFICACIÓN			RIESGO INHERENTE			CONTROLES	RIESGO RESIDUAL			ACCIONES	REGISTROS
Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo		Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo		
<p>R2: Relacionado con Corrupción. Favorecimiento a uno o más proponentes específicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulación técnica o financiera de los estudios previos. - Pliegos que establecen reglas, fórmulas matemáticas, condiciones o requisitos para favorecer a determinados proponentes. - Pliegos que restringen la participación o pluralidad de ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones y sanciones por parte de los entes de control. - Incapacidad para la adquisición de bienes o servicios en mejores condiciones de participación, calidad y precios. - Pliegos de condiciones manipulados. 	Casi Seguro	Catastrófico	N/A	Elaboración del plan anual de compras por proceso y consolidado, acorde con el anteproyecto de presupuesto para la vigencia frente a los recursos presupuestales asignados bajo la revisión del comité de contratación.	N/A	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de contratación implementado con parámetros técnicos y financieros para cada tipo de contratación, formalizado en procedimiento. - Conformar un comité técnico multidisciplinario. - Difusión y capacitación a todos los funcionarios del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de procesos por cada tipo de adquisición adelantado con parámetros técnicos y financieros uniformes.

8. Roles y Responsabilidades



ROLES Y RESPONSABILIDADES

PASOS METODOLOGÍA	Alta Dirección (Representante Legal y su equipo Directivo)	Líder del Proceso	Equipo MECI-CALIDAD	Funcionario (s) responsable (s) de los procesos	Jefe de Control Interno	Oficina de Planeación
Política para la administración del riesgo.	El representante Legal y su equipo Directivo deben determinar los lineamientos para la administración del riesgo en la entidad.	Dar a conocer a su equipo de trabajo los lineamientos determinados en la política institucional de riesgos.	Conocer y apropiar la política institucional de riesgos.	Conocer y apropiar la política institucional de riesgos.	Trabajar de forma coordinada y armónica con la Oficina de Planeación o quien haga sus veces, con el fin de propender por la difusión de la política institucional de riesgos a lo largo de toda la organización.	Trabajar de forma coordinada y armónica con la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, con el fin de propender por la difusión de la política institucional de riesgos a lo largo de toda la organización.
Identificación del Riesgo	Determinar lineamientos que permitan contar con un contexto acorde con el Direccionamiento Estratégico de la entidad. Identificar los riesgos de su proceso.	Analizar el contexto para el proceso del cual es líder en conjunto con su equipo de trabajo. Identificar los riesgos de su proceso.	Apoyar el proceso de levantamiento de los mapas de riesgo.	Participar en la identificación de los riesgos del proceso al que pertenece.	Desde el rol de asesoría debe mantener un canal de comunicación con los procesos facilitando técnicas para el proceso de levantamiento de los mapas de riesgo en cada una de sus etapas.	Trabajar de forma coordinada con la Oficina de Control Interno, con el fin de acompañar a los procesos levantamiento de los mapas de riesgo en cada una de sus etapas (incluyendo los riesgos de corrupción).

ROLES Y RESPONSABILIDADES

PASOS METODOLOGÍA	Alta Dirección (Representante Legal y su equipo Directivo)	Líder del Proceso	Equipo MECI-CALIDAD	Funcionario (s) responsable (s) de los procesos	Jefe de Control Interno	Oficina de Planeación
<p style="text-align: center;">Análisis y Valoración del Riesgo</p>	<p>Realizar el análisis y valoración para el proceso de Direccionamiento Estratégico.</p> <p>Participar activamente en la validación del análisis y valoración realizada para los demás procesos de la entidad.</p>	<p>Realizar el análisis y valoración para el proceso.</p>	<p>Apoyar el análisis y valoración.</p>	<p>Participar el proceso de análisis y valoración del proceso al que pertenece.</p>	<p>Desde el rol de asesoría debe mantener un canal de comunicación con los procesos facilitando técnicas para el levantamiento de los mapas de riesgo en cada una de sus etapas.</p>	<p>Trabajar de forma coordinada con la Oficina de Control Interno, con el fin de acompañar a los procesos levantamiento de los mapas de riesgo en cada una de sus etapas (incluyendo los riesgos de corrupción).</p>
<p style="text-align: center;">Seguimiento y Monitoreo</p>	<p>Realizar el seguimiento correspondiente al mapa de riesgos del proceso de Direccionamiento Estratégico.</p> <p>Analizar estratégicamente los resultados e informes de seguimiento a los mapas de riesgos de la entidad, con el fin de tomar las decisiones requeridas para la mejora de la gestión del riesgo en la entidad.</p>	<p>Realizar el seguimiento correspondiente al mapa de riesgos de su proceso.</p>	<p style="text-align: center;">N/A</p>	<p>Tomar la responsabilidad frente al seguimiento de los controles que están a su cargo de acuerdo a las funciones que realiza y realizarlo en los tiempos estipulados.</p>	<p>Desde su rol de evaluación y seguimiento, debe realizar el monitoreo de los mapas de riesgos de los procesos, priorizando la periodicidad frente a aquellos procesos con mayor niveles de riesgo, que pueden llegar a afectar a la organización en el logro de sus metas y objetivos. (mapa de riesgos institucional).</p>	<p>Consolidar el mapa de riesgos institucional, básico para el seguimiento a los riesgos críticos para la entidad.</p> <p>(Esta actividad en algunas entidades es asumida por un área diferente, lo cual dependerá de las disposiciones de la Alta Dirección).</p>

Nivel de Madurez en la Administración del Riesgo

Estado de Madurez en Administración del Riesgo	Características Clave	Enfoque de la Oficina de Control Interno
1- Incipiente	No existe un enfoque formal de administración del riesgo	Promover la gestión de administración del riesgo y asesorar sobre las estrategias para fortalecer su desarrollo.
2 – Conocido	Existen esfuerzos aislados de administración del riesgo	Promover la gestión de administración del riesgo y asesorar sobre las estrategias para fortalecer su desarrollo.
3 - Definido	La estrategia y políticas de administración del riesgo han sido definidas y comunicadas.	Ser facilitador en la implementación del proceso de administración del riesgo.
4 – Administrado	El proceso de administración del riesgo está desarrollado y comunicado.	Auditar los procesos y realizar recomendaciones.
5 - Optimizado	La administración del riesgo está completamente inmerso en las operaciones y procesos de la Organización	Auditar los procesos y realizar recomendaciones.

6. Panel de Preguntas





www.dafp.gov.co

webmaster@funcionpublica.gov.co

Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites

Teléfono: 3344080 ext. 165, 146, 135, 213/

Tel. Directo 3360686