



Secretaría de Planeación

MIPG

Modelo Integrado de Planeación y Gestión



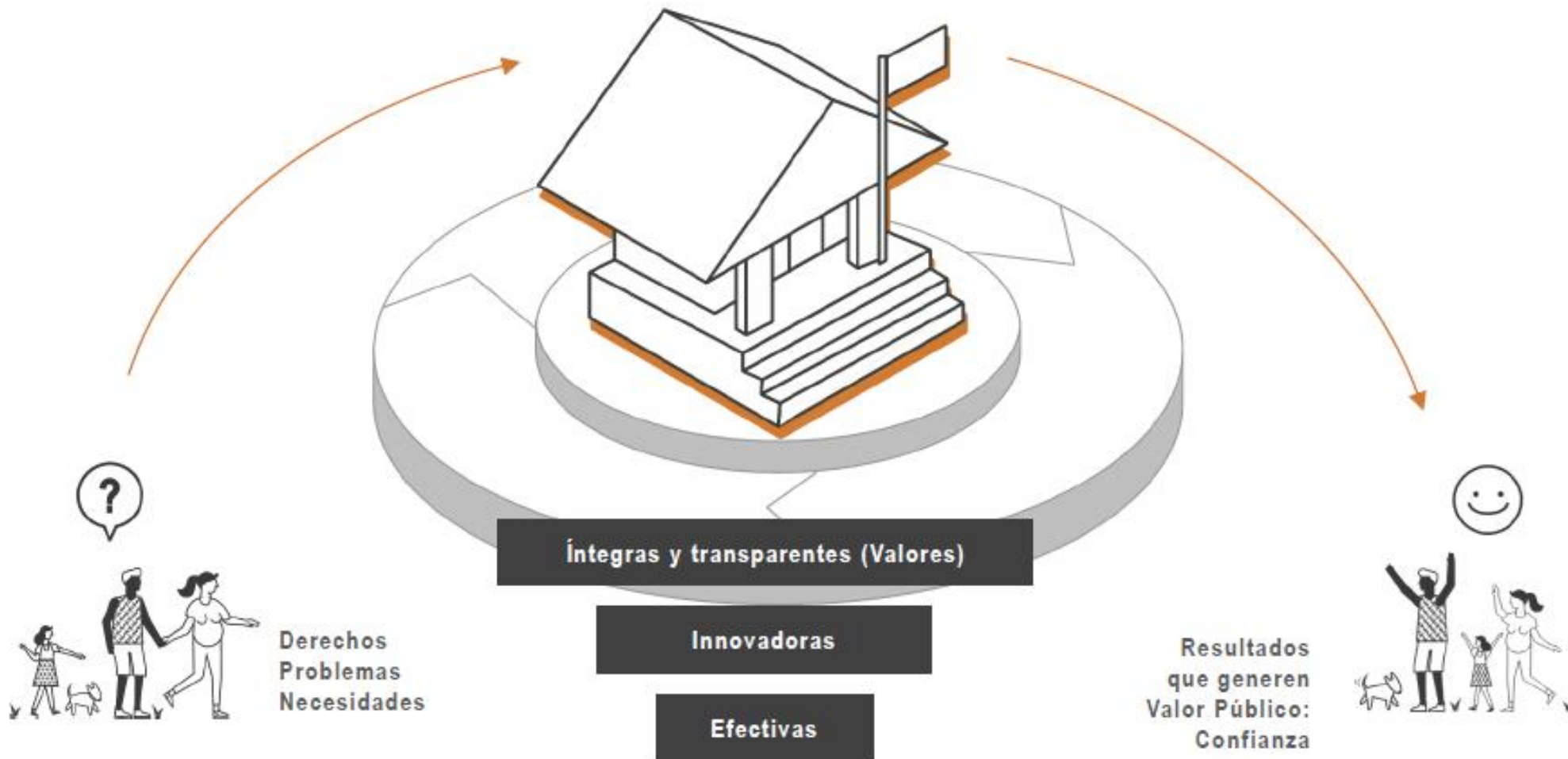
Marzo 2021



Gestión del Riesgo

Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Versión 5

Todos soñamos con Entidades Públicas



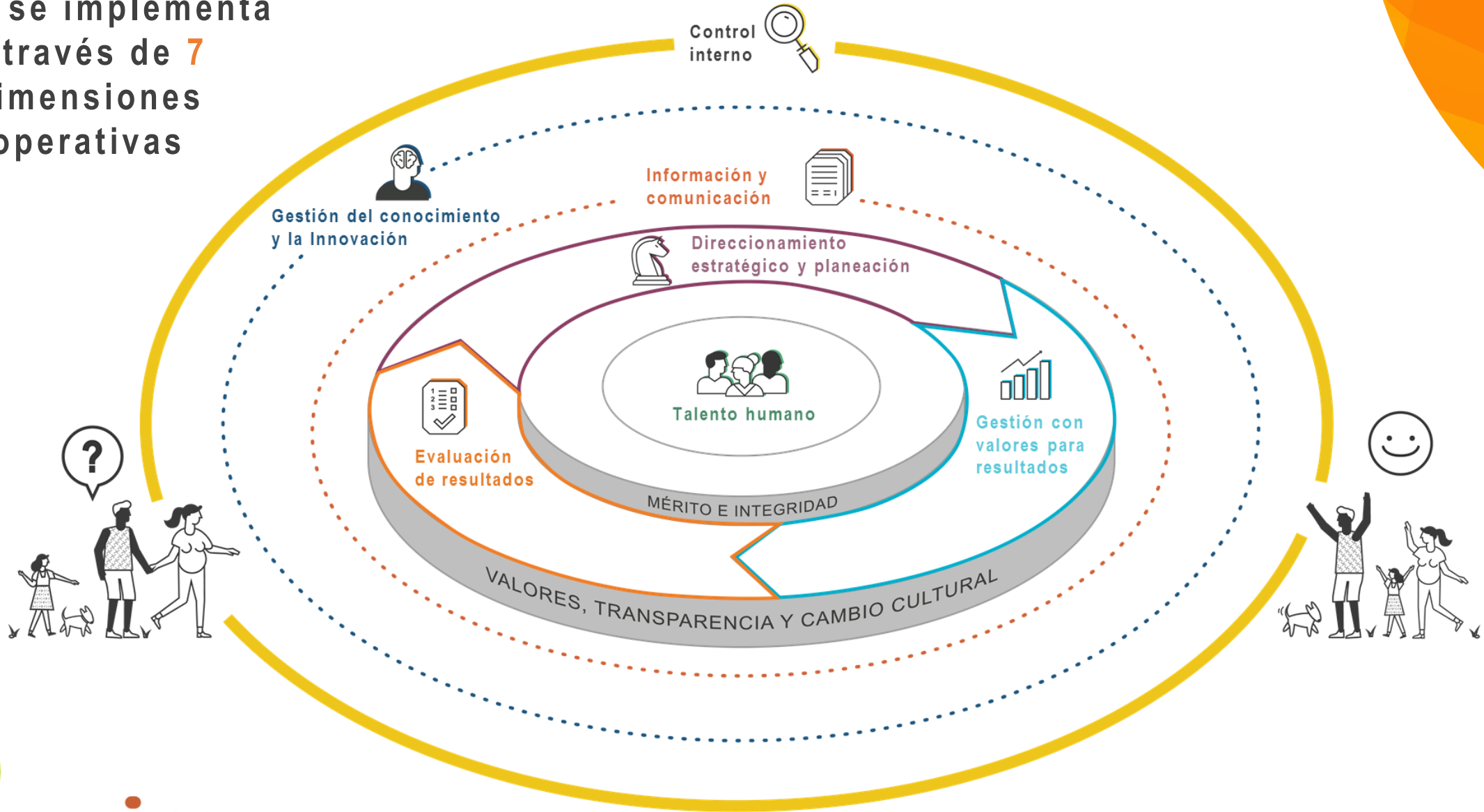
Contenido

01. Alineación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG
02. Metodología General
03. Preguntas

01.

Alineación con el
Modelo Integrado de
Planeación y Gestión
MIPG

MIPG se implementa a través de 7 dimensiones operativas

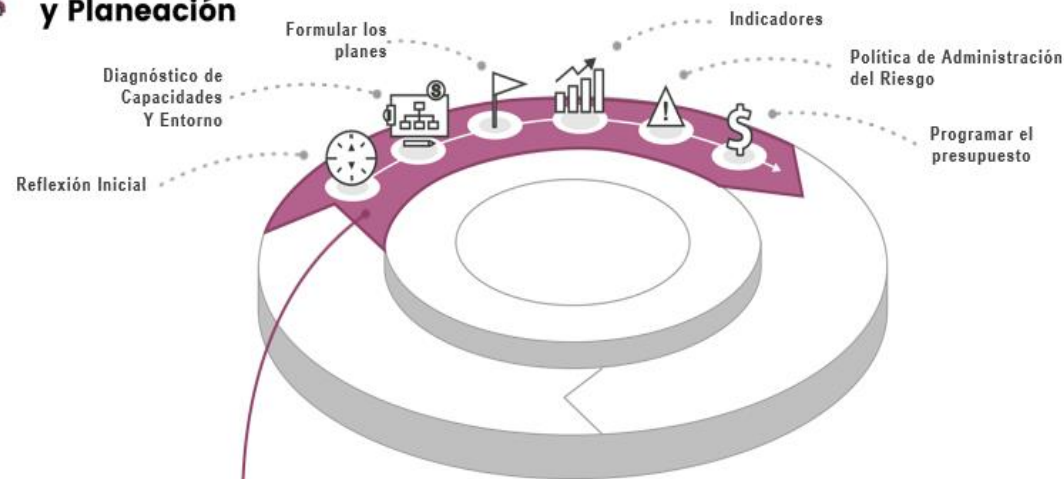


Gestión del Riesgo - Articulación MIPG



DIMENSIÓN 2

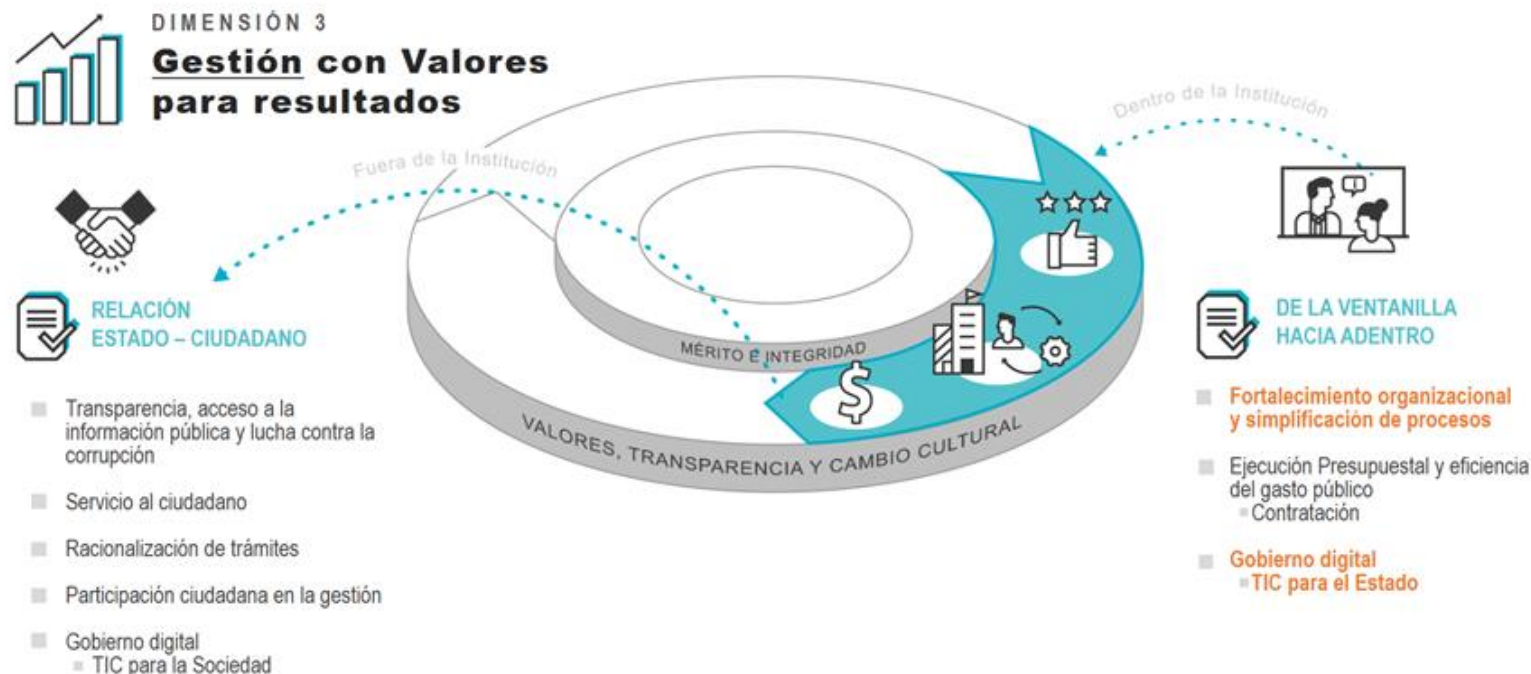
Direccionamiento Estratégico y Planeación



A partir de la dimensión de “Direccionamiento Estratégico y Planeación” se genera la Política de Administración de Riesgo, se definen los siguientes aspectos:

- ✓ Factores de Riesgo (Análisis Interno y Externo) atendiendo el diagnóstico de capacidades y entornos.
- ✓ Planeación Estratégica de la entidad.
- ✓ Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. (Componentes: Mapas de riesgo de corrupción, estrategias para trámites, rendición de cuentas, servicio al ciudadano, así como transparencia y acceso a la Información), que pueden facilitar la construcción de acciones para el mapa de riesgos de corrupción.

Gestión del Riesgo - Articulación MIPG



A partir de la dimensión de “Gestión con Valores para el Resultado” se definen los siguientes aspectos:

- ✓ Estructura de Procesos, Procedimientos, Políticas, entre otras herramientas, temas concebidos en cascada desde la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad.
- ✓ Instrumentos y herramientas relacionadas con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la mejora de los procesos.

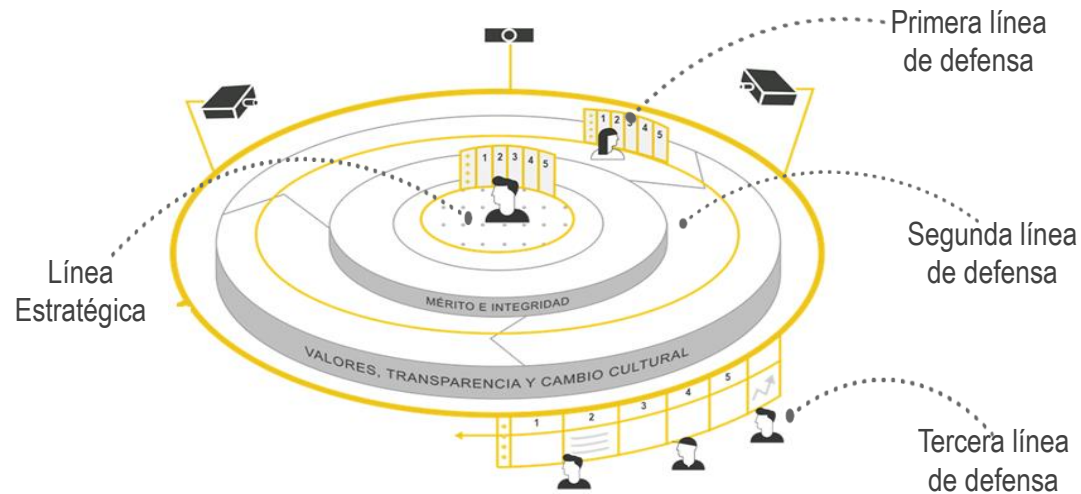
Gestión del Riesgo - Articulación MIPG



Componentes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación del riesgo
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Actividades de monitoreo

Esquema de las Líneas de Defensa



A partir de la dimensión de “Control Interno” se definen los siguientes aspectos:

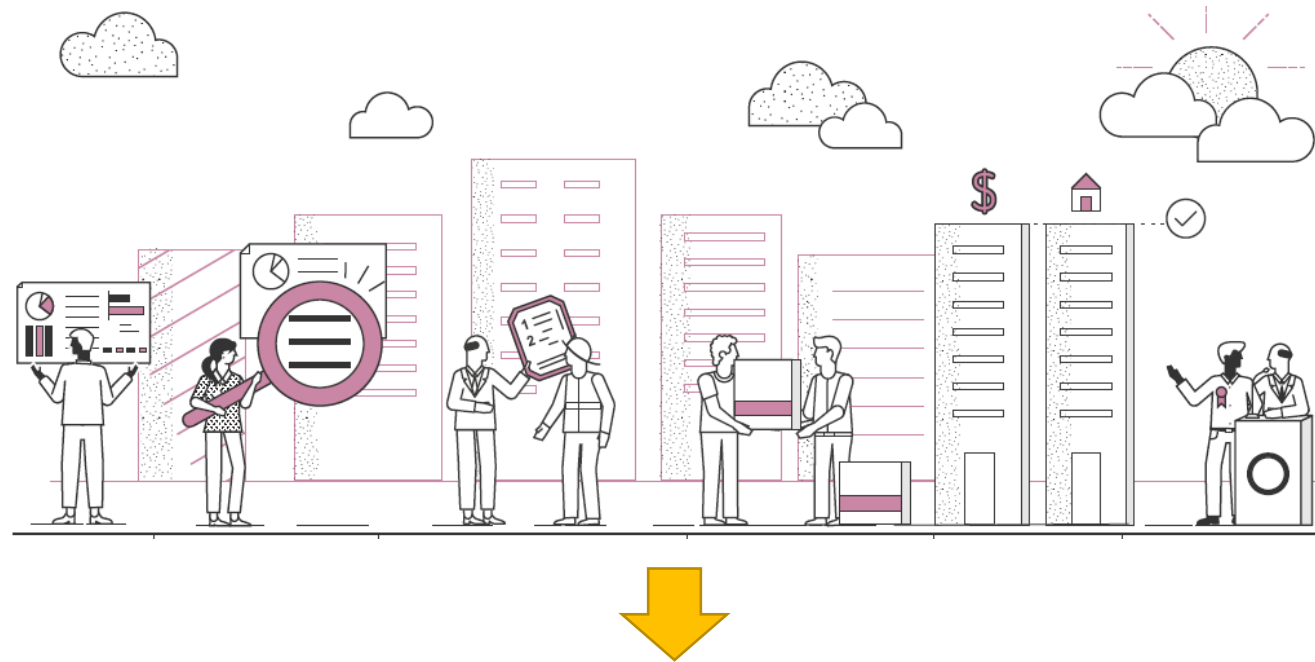
- ✓ Esquema de las líneas de Defensa para la definición de los roles y responsabilidades de la gestión del riesgo y control.
- ✓ A través de los componentes del MECI evaluar la efectividad de la estructura de control (diseño y ejecución de los controles), específicamente a través del Ambiente de Control , Evaluación del Riesgo y Actividades de Control.

02. Metodología General

Articulación MIPG – Gestión del Riesgo

Gestión del Riesgo

La gestión de riesgos no es estática. Se integra en el desarrollo de la estrategia, la formulación de los objetivos de la entidad y la implementación de esos objetivos a través de la toma de decisiones cotidiana.



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.

Definiciones Básicas

Gestión del Riesgo



Riesgo

Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales.

Los eventos potenciales hacen referencia a la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.



Riesgo Inherente

Nivel de riesgo propio de la actividad. El resultado de **combinar la probabilidad con el impacto**, nos permite determinar el nivel del riesgo inherente, dentro de unas escalas de severidad.



Control

Medida que permite reducir o mitigar un riesgo.

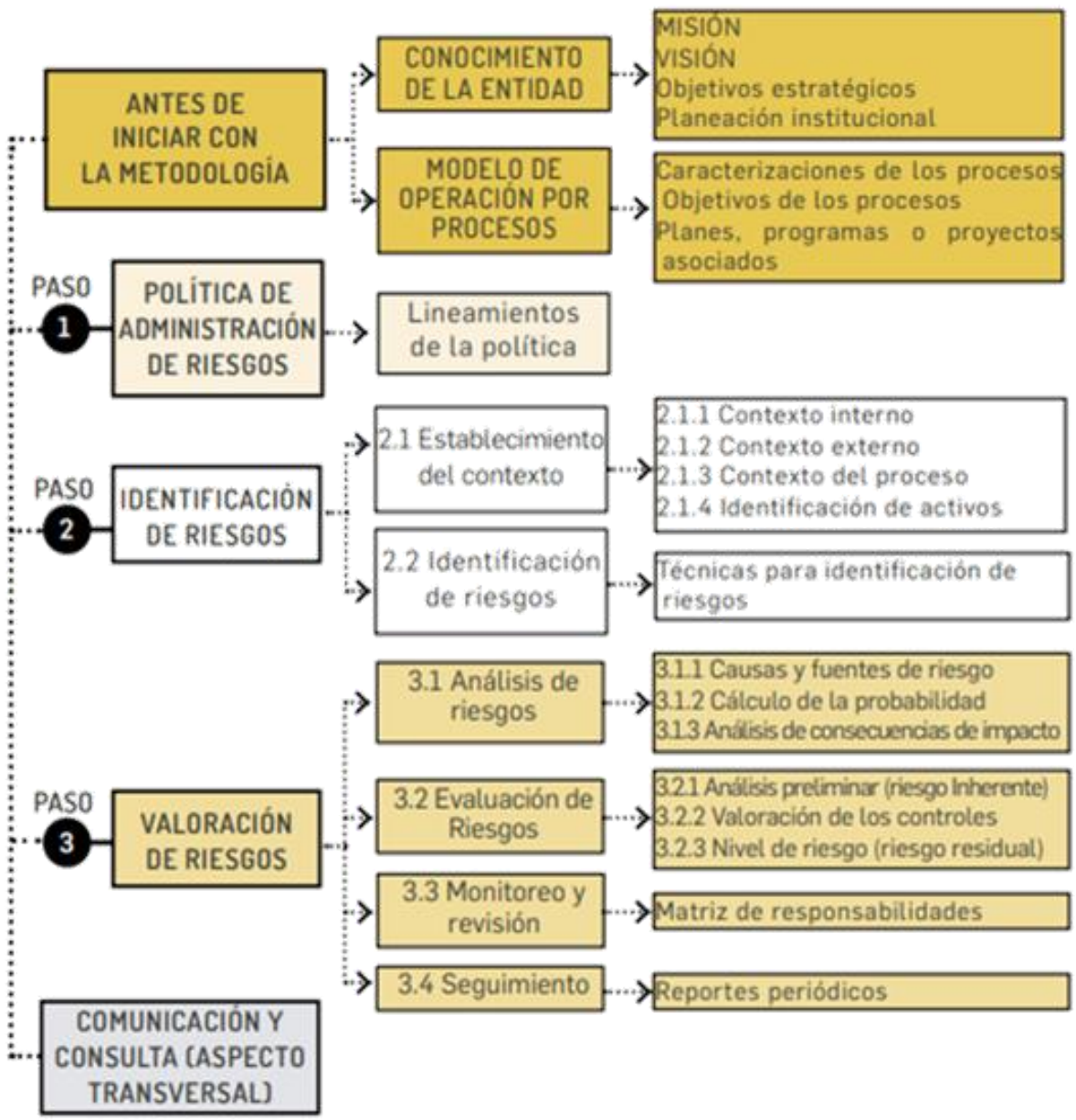
Los responsables de implementar y monitorear los controles son los dueños de proceso..



Riesgo Residual

El resultado de **aplicar la efectividad de los controles** al riesgo inherente,

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



Articulación MIPG en 3 de las 7 Dimensiones



Nota: En entidades de alta complejidad, se puede considerar la figura de gestores de riesgos. Se trata de personas clave en las áreas o procesos que ayudan al líder al líder de proceso y a la 2ª línea de defensa en la gestión del riesgo, esta figura es opcional no obligatoria en su implementación.

Beneficios de la Gestión del Riesgo

- 1---• Garantizar la operación normal de la organización.
- 2---• Minimizar la probabilidad e impacto de los riesgos.
- 3---• Mejoramiento en la calidad de procesos y sus servidores (calidad va de la mano con riesgos)
- 4---• Fortalecimiento de la cultura de control de la organización.
- 5---• Apoyo a la toma de decisiones (aspecto esencial para la venta del tema ante la Alta Dirección.



Resultados
que generen
Valor Público



PASO

1

POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

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.

¿Qué se requiere para formular la política de Riesgos?

Contexto

Conjunto de circunstancias o aspectos que rodean el entorno de la entidad, tanto internos como externos.



Experiencia

Aprender de la experiencia propia y de otras entidades, revisar buenas prácticas como marco de referencia.



Compromiso

Aprobación por parte de la Alta Dirección y su divulgación en la entidad.



PASO

1

POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

¿Qué estructura tiene la política de Riesgos?

¿Quién la establece?

La debe establecer la Alta Dirección en cabeza del Representante Legal en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno



¿Qué debe contener?

- Objetivo: Alineado con los obj institucionales
- Alcance: Aplicable a todos los procesos (regionales, unidades desconcentradas, u otros)
- Niveles de aceptación del Riesgo
- Metodología
- Tablas para calificar Probabilidad e Impacto.
- Niveles de Autoridad y Responsabilidad



IDENTIFICACIÓN
DE RIESGOS

Esta etapa tiene como objetivo identificar los riesgos que estén o no bajo el control de la organización, teniendo en cuenta el contexto estratégico en el que opera la entidad, la caracterización de cada proceso que contempla su objetivo y alcance, y el análisis frente a los factores internos y externos que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos. Se aplican los siguientes pasos:

- 1---● **Análisis de Objetivos Estratégicos y de los procesos:** Pieza importante dado que todos los riesgos que se identifiquen deben tener impacto en el cumplimiento del objetivo (estratégico o del proceso).

Análisis de Objetivos Estratégicos

La entidad debe analizar los objetivos estratégicos e identificar los posibles riesgos que afectan su cumplimiento y que puedan ocasionar su éxito o fracaso.

Es necesario revisar que los objetivos estratégicos se encuentren alineados con la Misión y la Visión Institucional, así como, analizar su adecuada Formulación. (Características SMART)

Análisis de Objetivos de Proceso

Los objetivos de proceso deben ser analizados con base en las características mínimas explicadas en el punto anterior, pero además, se debe revisar que los mismos estén alineados con la Misión y la Visión, es decir, asegurar que los objetivos de proceso contribuyan a los objetivos estratégicos.

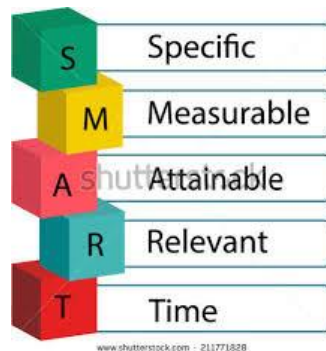
PASO

2

IDENTIFICACIÓN
DE RIESGOS

Características SMART para el análisis de objetivos

La entidad debe analizar los objetivos estratégicos y revisar que se encuentren alineados con la Misión y la Visión Institucional, así como, analizar su adecuada formulación, es decir, que contengan las siguientes características mínimas:



S

Specific (específico): Lo importante es resolver cuestiones como: qué, cuándo, cómo, dónde, con qué, quién. Considerar el orden y los necesarios para el cumplimiento de la misión.

M

Measurable (medible): Para ello es necesario involucrar algunos números en su definición, por ejemplo, porcentajes o cantidades exactas (cuando aplique).

A

Achievable (alcanzable): Para hacer alcanzable un objetivo se necesita un previo análisis de lo que se ha hecho y logrado hasta el momento. Esto ayudará a saber si lo que se propone es posible o cómo resultaría mejor.

R

Relevant (relevante): Considerar recursos, factores externos e información de actividades previas, a fin de contar con elementos de juicio para su determinación.

T

Timely (temporal): Establecer un tiempo al objetivo ayudará a saber si lo que se está haciendo es lo óptimo para llegar a la meta, así mismo permite determinar el cumplimiento y mediciones finales.

PASO

2

IDENTIFICACIÓN
DE RIESGOS

Para construir objetivos utilizo las preguntas:

Qué

Cómo

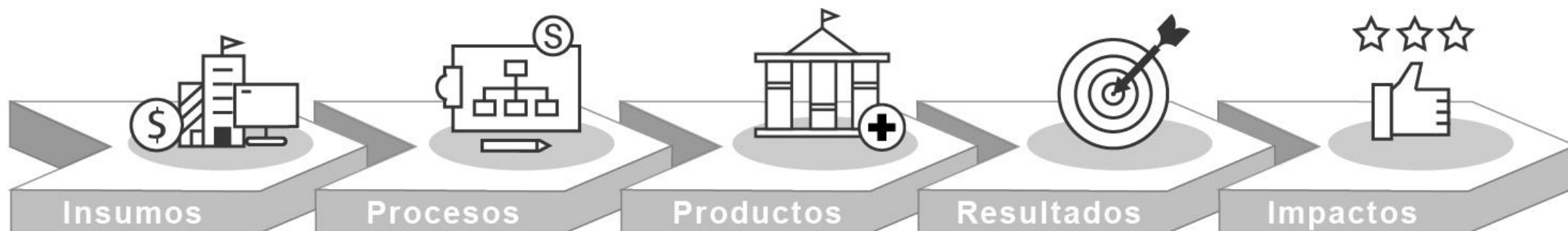
Cuándo

Dónde

Quién

Considerar el orden y los necesarios para el cumplimiento de la misión o del proceso según corresponda.

- 2---• Identificación de los puntos de riesgo:** Son actividades dentro del flujo del proceso donde existe evidencia o se tiene indicios que pueden ocurrir eventos de riesgo operativo y deben mantenerse bajo control para asegurar que el proceso cumpla con su objetivo.



- 3---• **Identificación de áreas de impacto:** Área de impacto es la consecuencia económica o reputacional a la cual se ve expuesta la organización en caso de materializarse un riesgo. Los impactos que aplican son:

Afectación Económica

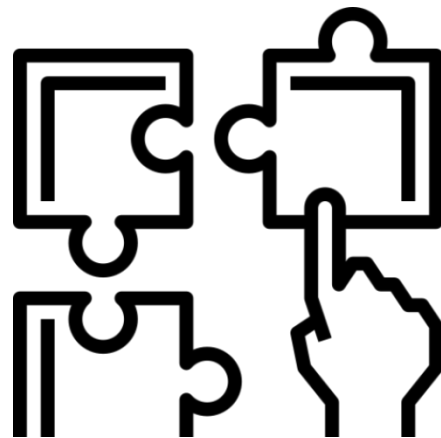


Reputacional



4---• Identificación de áreas de factores de Riesgo: Son las fuentes generadoras de riesgos. Pueden ser:

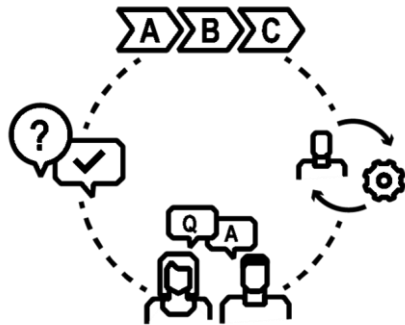
- Procesos
- Talento Humano
- Tecnología
- Infraestructura
- Eventos externos (Terceros)



Factores de Riesgo

Fuentes generadoras de eventos.

Procesos



Eventos relacionados con errores en las actividades que deben realizar los servidores de la organización.



Falta de procedimientos



Errores de grabación, autorización.



Errores en cálculos para pagos internos y externos.



Falta de capacitación

Factores de Riesgo

Talento Humano



Incluye Seguridad y Salud en el trabajo. Se analiza posible dolo e intención frente a la corrupción.



Posibles comportamientos no éticos de los empleados.



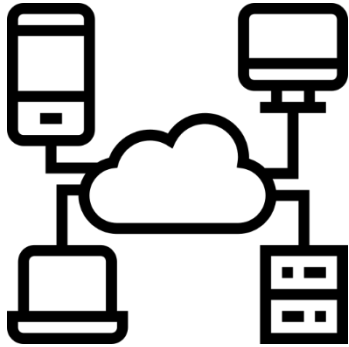
Hurto Activos



Fraude interno (corrupción, soborno).

Factores de Riesgo

Tecnología



Eventos relacionados con la infraestructura tecnológica de la entidad.



Daño de equipos.



Caída de aplicaciones.



Caída de redes.



Errores en programas.

Factores de Riesgo

Infraestructura



Eventos relacionados con la infraestructura física de la entidad.



Derrumbes



Incendios



Inundaciones



Daños a activos fijos.

PASO

2

IDENTIFICACIÓN
DE RIESGOS

Factores de Riesgo

Evento Externo



Situaciones externas que afectan la entidad.



Suplantación de identidad

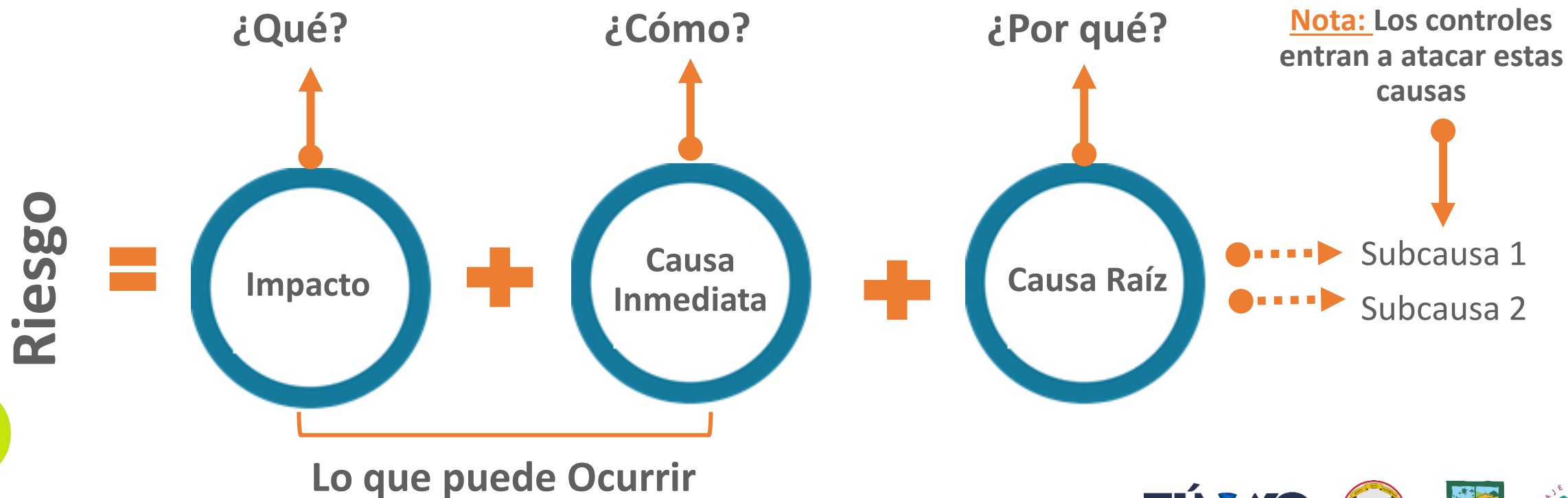


Asalto a la oficina



Atentados, Vandalismo, orden público

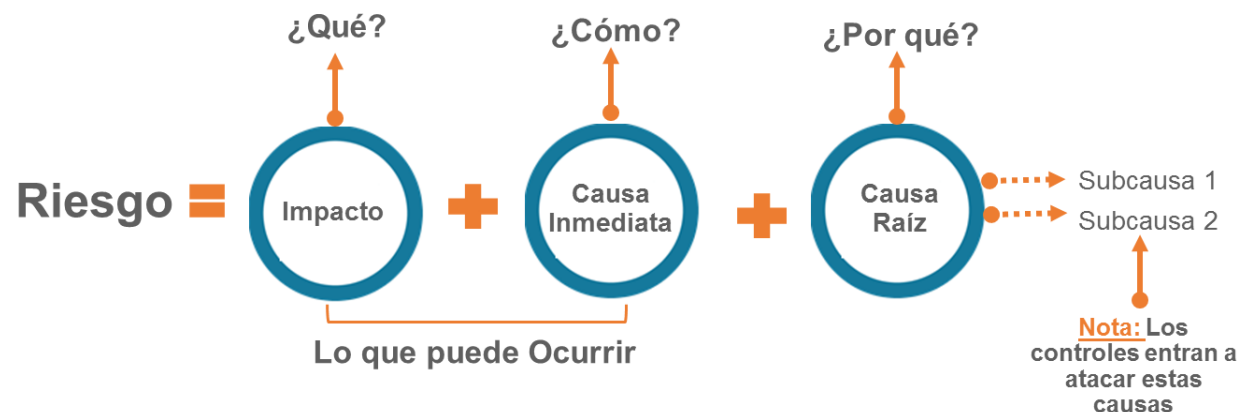
- 5... **Descripción del Riesgo:** La descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios para que sea de fácil entendimiento para personas ajenas al proceso. Se propone una estructura que facilita su redacción y claridad se inicia con **POSIBILIDAD DE** y se analiza:



Ejemplo aplicado

Proceso: Gestión de Recursos:

Objetivo: Adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación



Redacción inicia con:

¿Qué?

¿Cómo?

Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a adquisición de bienes y servicios fuera de los requerimientos normativos.

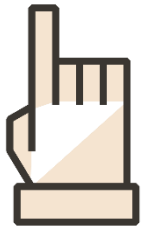
¿Por qué?

PASO

2

IDENTIFICACIÓN
DE RIESGOS

Premisas para una adecuada redacción del riesgo



NO

- No describir como riesgos omisiones ni desviaciones del control.

Ejemplo: Errores en la liquidación de la nómina por fallas en los procedimientos existentes.

- No describir causas como riesgos

Ejemplo: Inadecuado funcionamiento de la plataforma estratégica donde se realiza el seguimiento a la planeación.

PASO

2

IDENTIFICACIÓN
DE RIESGOS

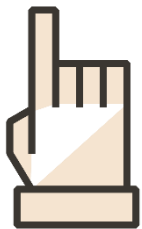
Premisas para una adecuada redacción del riesgo

- No describir riesgos como la negación de un control.
Ejemplo: Retrasos en la prestación del servicio por no contar con digiturno para la atención.

- No existen riesgos transversales, lo que pueden existir son causas transversales.

Ejemplo: Pérdida de expedientes.

Puede ser un riesgo asociado a la gestión documental, a la gestión contractual o jurídica y en cada proceso sus controles son diferentes.



NO



6---• Clasificación de los Riesgo: Permite agrupar los riesgos identificados, se clasifica cada uno de los riesgos en las siguientes categorías:

Ejecución y Administración de Procesos	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos.
Fraude Externo	Pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a las organización (no participa personal de la entidad).
Fraude Interno	Pérdida debido a actos de fraude, actuaciones irregulares, comisión de hechos delictivos abuso de confianza, apropiación indebida, incumplimiento de regulaciones legales o internas de la entidad, en las cuales está involucrado por lo menos 1 participante interno de la organización, son realizadas de forma intencional y/o con ánimo de lucro para sí mismo o para terceros.
Fallas Tecnológicas	Errores en hardware, software, telecomunicaciones, interrupción de servicios básicos.

6---• Clasificación de los Riesgo



Relaciones Laborales	Pérdidas que surgen de acciones contrarias a las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de demandas por daños personales o de discriminación.
Usuarios, Productos y Prácticas Organizacionales	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los usuarios y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.
Daños Activos Físicos	Pérdida por daños o extravíos de los activos fijos por desastres naturales u otros riesgos/eventos.

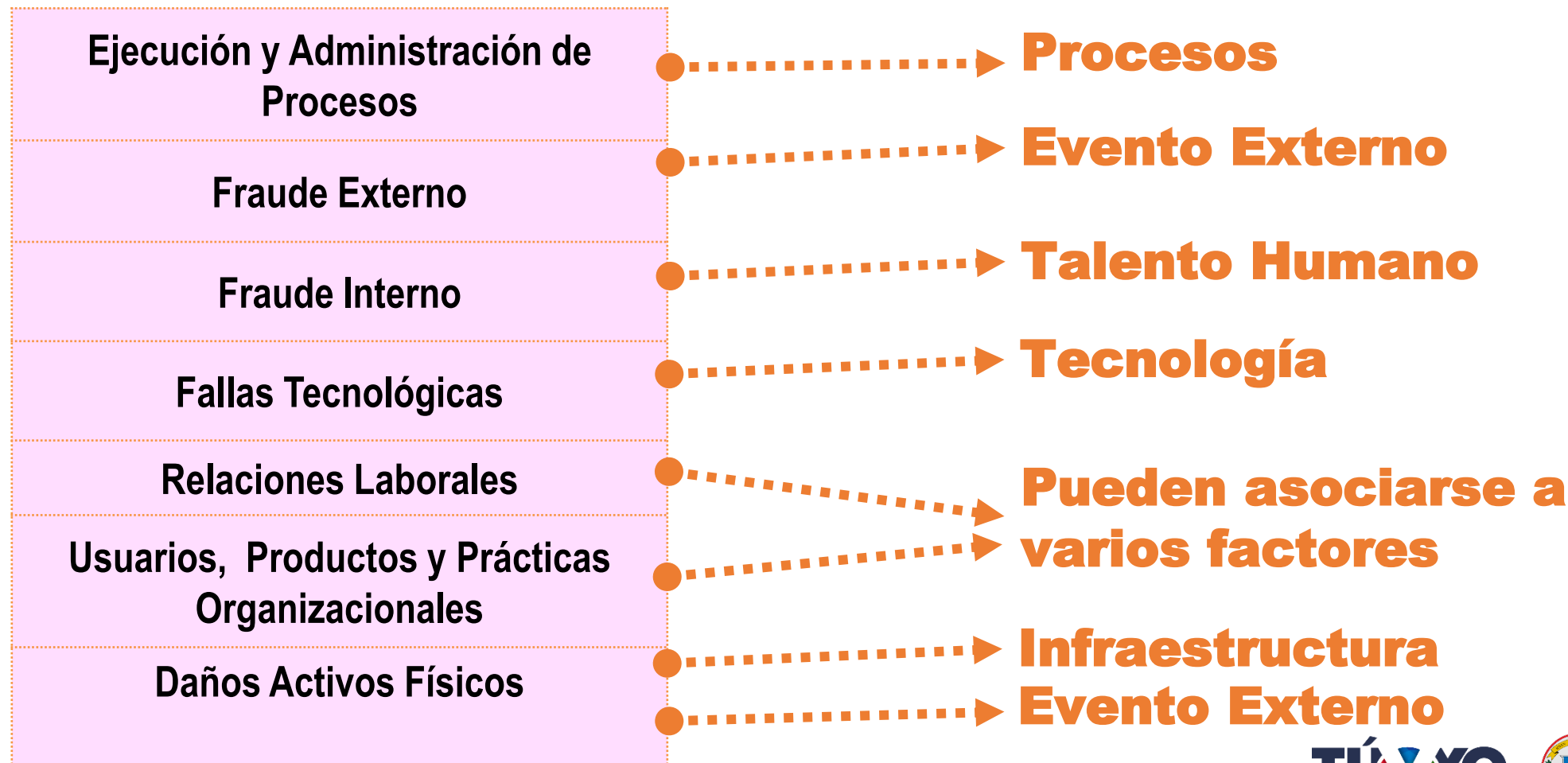
¿Cómo se relaciona la clasificación con los 5 Factores de Riesgo?



Clasificación



Factores de Riesgo



PASO
3

VALORACIÓN DE RIESGOS

Establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencia o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE)

Riesgos Inherente

Nivel de riesgo propio de la actividad.

Resultado de combinar la probabilidad con el impacto, permite determinar el nivel de riesgo inherente dentro de unas escalas de severidad.



No es una operación matemática, sino una combinación de estos factores

Probabilidad

- ✓ La probabilidad se basa en el número de veces en que se pasa por el punto de riesgo en el período de un año.
- ✓ La probabilidad en riesgos se basa en la **exposición al riesgo**, se analiza la **frecuencia con la cual se realiza la actividad, no se basa en eventos**.

Algunas Actividades Típicas de la Entidad

Actividad	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad frente al Riesgo
Planeación Estratégica	1 vez al año	Muy Baja
Actividades de talento humano, jurídica, administrativa	Mensual	Media
Contabilidad, Cartera	Semanal	Alta
**Tecnología (incluye disponibilidad de aplicativos), tesorería	Diaria	Muy Alta

En materia de tecnología se tiene en cuenta **1 hora funcionamiento = 1 vez.

Ej: Aplicativo FURAG está disponible durante 2 meses las 24 horas, en consecuencia su frecuencia se calcularía $60 \text{ días} * 24 \text{ horas} = 1440 \text{ horas}$.

Tabla de Probabilidad

	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad
Muy Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año	20%
Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año	40%
Media	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 24 a 500 veces por año	60%
Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 veces al año y máximo 5000 veces por año	80%
Muy Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año	100%

Fuente: Curso Riesgo Operativo. Universidad del Rosario. 2020

Impacto

El impacto se basa en la siguiente tabla, considerando la **pérdida reputacional y afectación económica o presupuestal**.

	Afectación Económica	Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 10 SMLMV .	El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización.
Menor-40%	Entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de proveedores.
Moderado 60%	Entre 50 y 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos.
Mayor 80%	Entre 100 y 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal.
Catastrófico 100%	Mayor a 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país

Fuente: Adaptado de Curso Riesgo Operativo. Universidad del Rosario. 2020

NOTA: Si se tienen para un mismo riesgo ambos impactos (reputacional y económico) que tienen diferentes niveles se toma el más alto.

Ej: Para un mismo riesgo se tiene impacto económico en nivel Insignificante y reputacional en nivel mayor, se tomaría el reputaciones que es el de más impacto. En la redacción del riesgo se hará énfasis en este último-

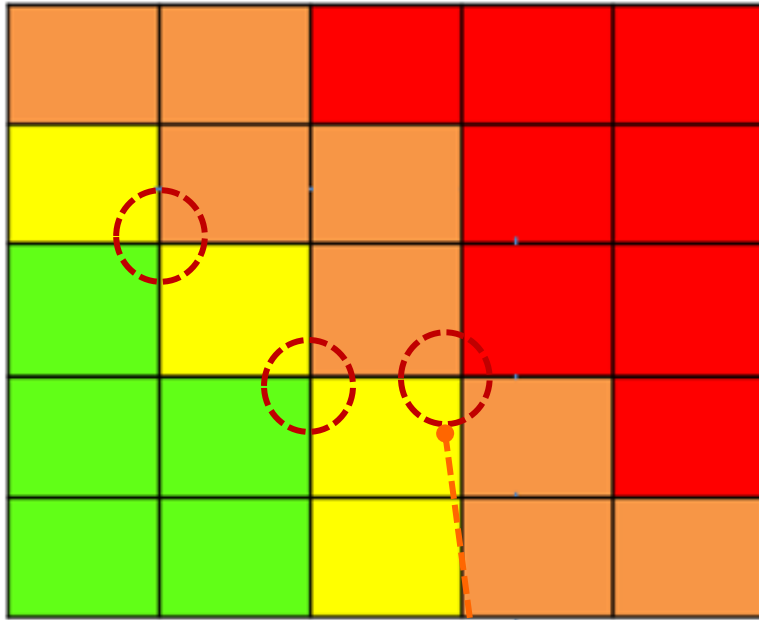
Severidad

- ✓ Nivel de un riesgo, dado por una probabilidad y un impacto.

		Impacto				
		Leve	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Probabilidad	Muy Alta	Alto	Alto	Alto	Alto	Extremo
	Alta	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Extremo
	Media	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Extremo
	Baja	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Extremo
	Muy Baja	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo

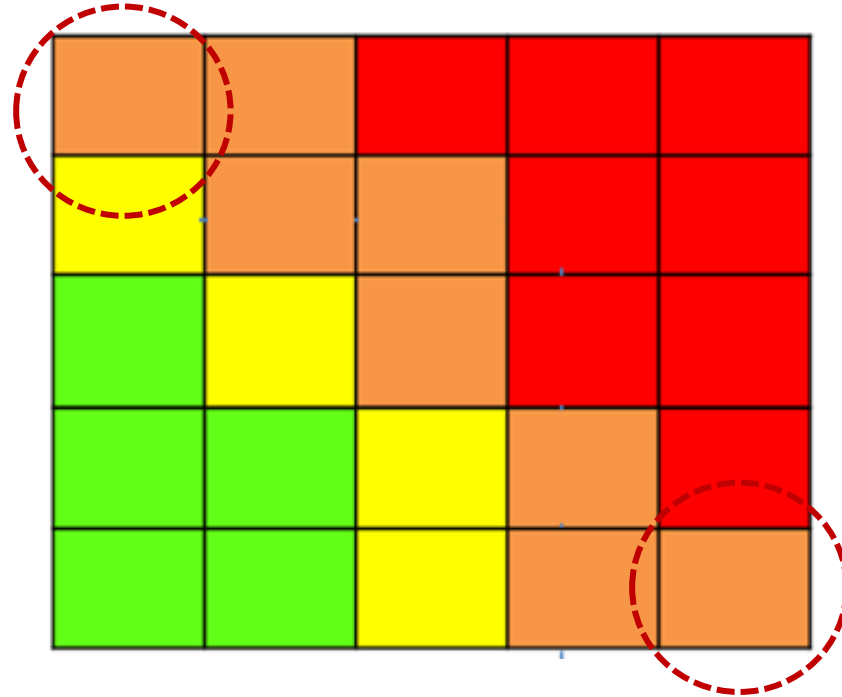
Fuente: Adaptado de Curso Riesgo Operativo. Universidad del Rosario. 2020

Aspectos clave a tener en cuenta en la matriz de severidad



Debe haber **trazabilidad** en los colores de cada zona.

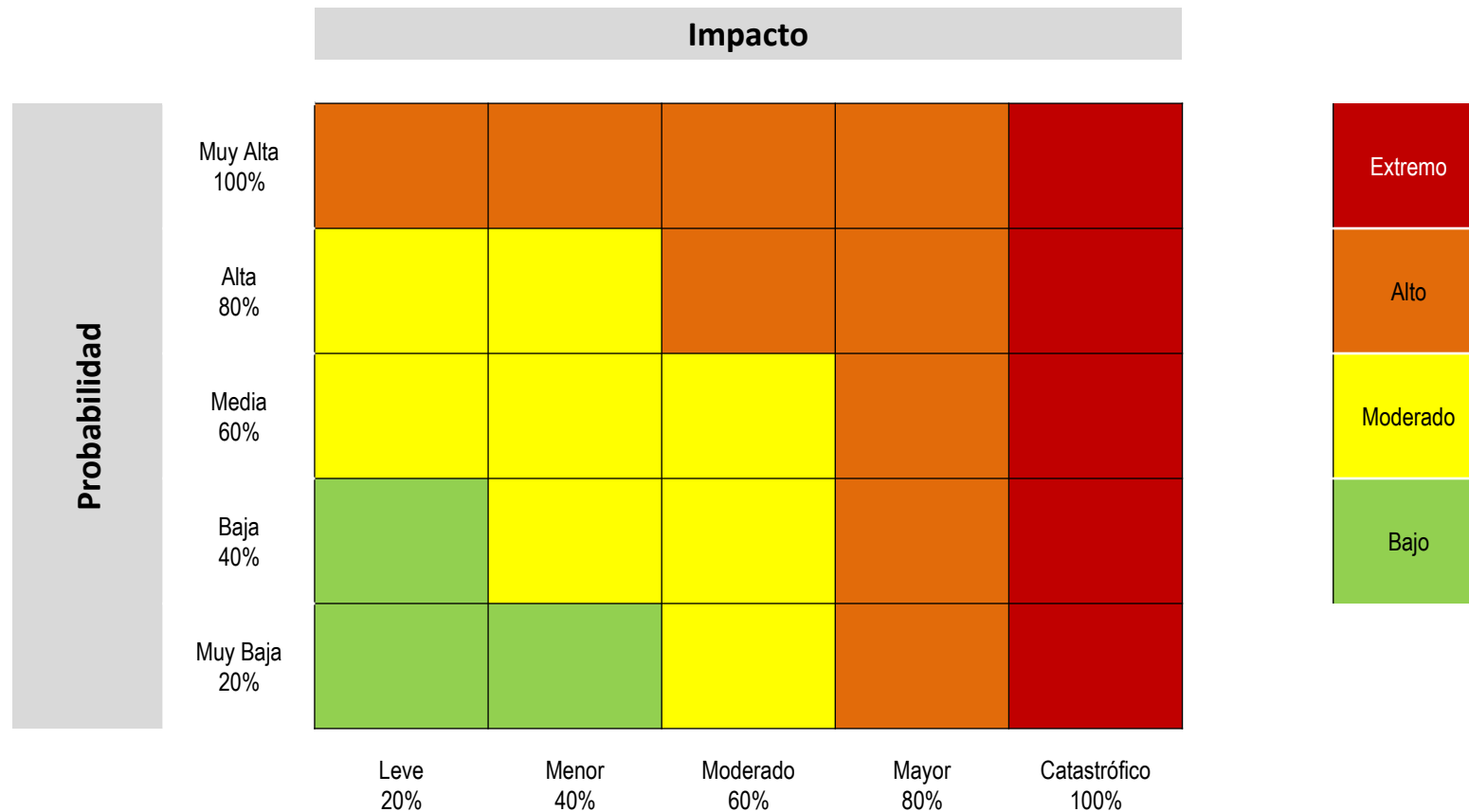
Ej: No es viable pasar de una zona extrema a moderada sin pasar por la zona Alta.



Las 2 zonas señaladas no pueden ser iguales, pueden existir hechos de muy alta probabilidad que no generan mayor impacto en la operación. **Ej:** el daño de una impresora puede tener alta probabilidad pero el impacto es bajo, no afecta de manera grave la operación.

Puede existir hechos de muy baja probabilidad que impacten de manera grave. **Ej.** Desastre natural su probabilidad es baja pero si se presenta es catastrófico para la entidad.

Mapa de Calor



****Nota Importante:**
Frente al análisis de probabilidad e impacto no se utiliza criterio de experto, se deben aplicar las tablas bajo los criterios establecidos, tanto para probabilidad como impacto.

Fuente: Adaptado de Curso Riesgo Operativo. Universidad del Rosario. 2020

Ejemplo aplicado

Proceso: Gestión de Recursos:

Objetivo: Adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación

Riesgo identificado: Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.

No. de veces que se ejecuta la actividad: La actividad de contratos implican 10 en el mes = **120 contratos en el año.**

	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad
Muy Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año	20%
Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año	40%
Media	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 24 a 500 veces por año	60%
Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 veces al año y máximo 5000 veces por año	80%
Muy Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año	100%

La actividad se realiza 120 veces al año, la probabilidad de ocurrencia del riesgo es **Media**.

Ejemplo aplicado

Proceso: Gestión de Recursos:

Objetivo: Adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación

Riesgo identificado: Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.

No. de veces que se ejecuta la actividad: La actividad de contratos implican 10 en el mes = 120 contratos en el año.

Cálculo afectación económica: De llegar a materializarse tendría **afectación económica de 500 SMLMV.**

	Afectación Económica
Leve 20%	Afectación menor a 10 SMLMV .
Menor-40%	Entre 10 y 50 SMLMV
Moderado 60%	Entre 50 y 100 SMLMV
Mayor 80%	Entre 100 y 500 SMLMV
Catastrófico 100%	Mayor a 500 SMLMV

La afectación económica se calcula en 500SMLMV, el impacto del riesgo es **Mayor.**

Ejemplo aplicado

Proceso: Gestión de Recursos:

Objetivo: Adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación

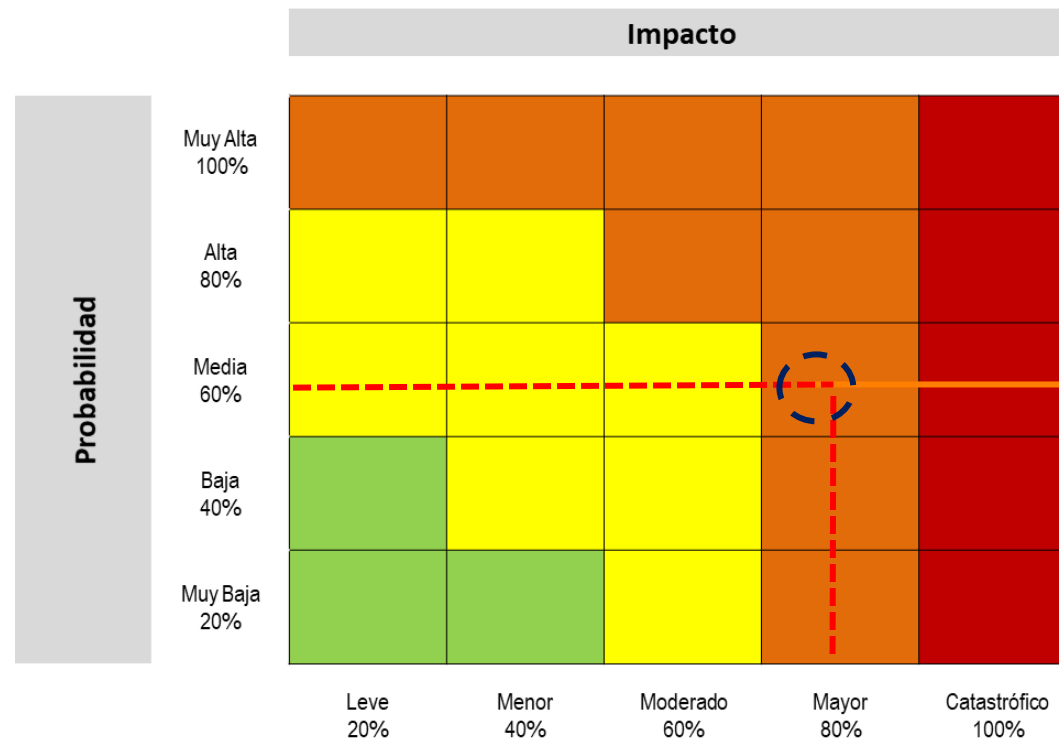
Riesgo identificado: Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.

No. de veces que se ejecuta la actividad: La actividad de contratos implican 10 en el mes = 120 contratos en el año.

Cálculo afectación económica: De llegar a materializarse tendría afectación económica de 500 SMLMV.

Probabilidad Inherente= Moderada 60%

Impacto Inherente: Mayor 80%

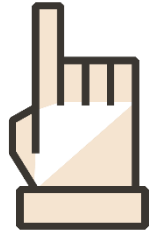


Cruzando los datos de probabilidad e impacto definidos se tiene: **Zona de riesgo alta.**

Controles

Medida que permite reducir o mitigar un riesgo.

- ✓ La identificación de controles se debe realizar para cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de los procesos y servidores responsables.
- ✓ Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de los procesos y servidores responsables.

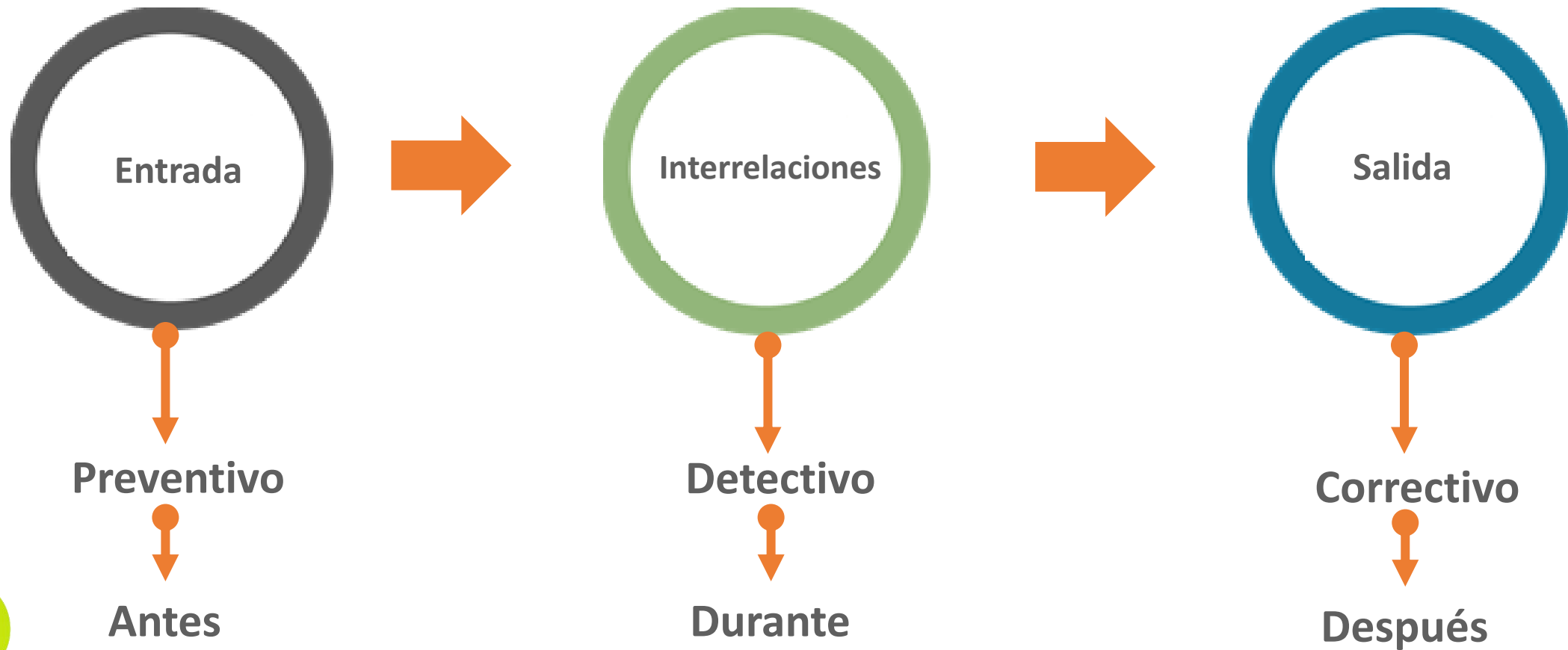


Estructura para la descripción del control

- **Responsable de ejecutar el control:** Identifica el cargo del servidor que ejecuta el control, en caso de ser controles automáticos se identificará el sistema que realiza la actividad.
- **Acción:** Se determina mediante verbos en los cuales se identifica la acción a realizar como parte del control.
- **Complemento:** Corresponde a los detalles que permiten identificar claramente el objeto del control.

Tipos de Controles y los Procesos

A través de la cadena de valor de los procesos puedo establecer cuándo se activa el control y por lo tanto establecer su tipología con mayor precisión..



Atributos del Control - Tipos de Controles

De acuerdo a la forma como se activa el control tenemos:



Preventivo

Acción y/o mecanismo ejecutado antes que se realice la actividad originadora del riesgo, que busca establecer condiciones que aseguren el resultado final esperado. En general estos controles actúan sobre las causas del riesgo.



Detectivo

Acción y/o mecanismo ejecutado que permite detectar el riesgo durante el la ejecución del proceso y puede disminuir la materialización de dicho riesgo. Estos controles detectan el riesgo pero genera reprocesos.



Correctivo

Acción que se ejecutan después de que se materializa el riesgo y en la mayoría de ocasiones permiten reducir el impacto de dicho riesgo.

Atributos del Control - Implementación

De acuerdo a la forma como se ejecuta tenemos:



Manual

Controles que son ejecutados por una persona., tiene implícito el error humano.

Ejemplo:

El **profesional de Talento Humano** verifica la información generada por el sistema biométrico para establecer el cumplimiento por parte del personal, en el número de horas determinadas para el otorgamiento del descanso remunerado establecido en abril y diciembre de cada vigencia.



Automático

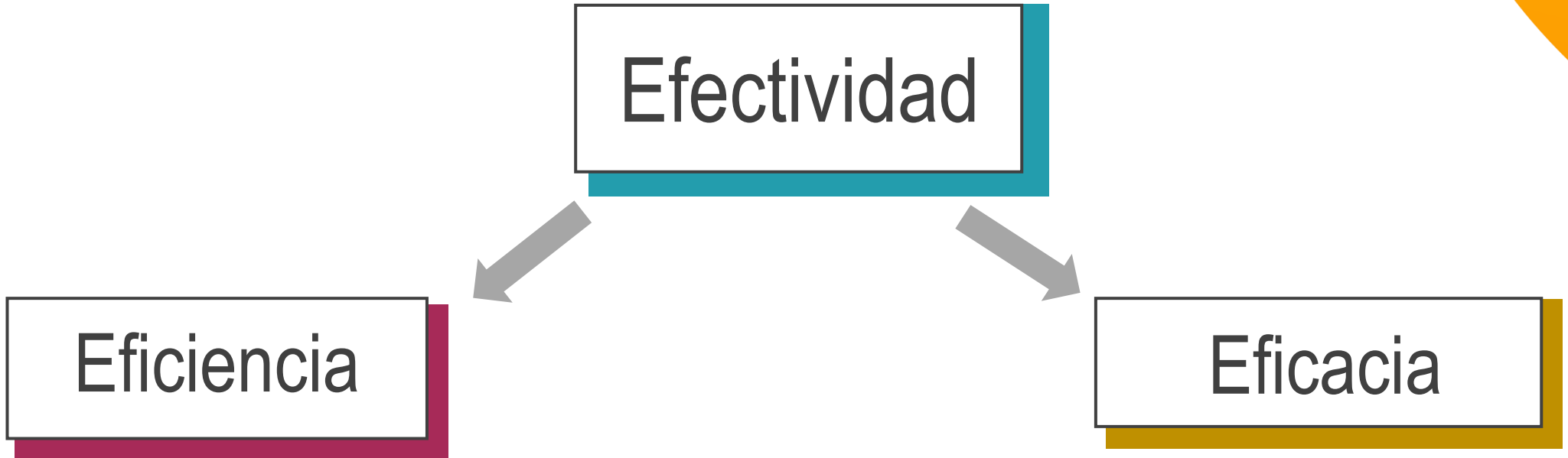
Son actividades de procesamiento o validación de información que se ejecutan por un sistema y/o aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.

Ejemplo:

El **sistema biométrico** valida el ingreso del personal y visitantes del edificio, para evitar el acceso no autorizado a las instalaciones de la entidad.

****Nota Importante:** Los controles semiautomáticos no existen, se sugiere utilizar la estructura para la descripción del control : Responsable de ejecutar el control + Acción + Complemento, lo que permite una adecuada definición.

Eficiencia y Efectividad de los Controles



Se mide a través del diseño del control (atributos).

Se mide a través eventos.

Eficiencia de los Controles - Atributos

Eficiencia

Características de Eficiencia		Peso
Tipo	Preventivo	25%
	Detectivo	15%
	Correctivo	10%
Implementación	Automático	25%
	Manual	15%

Atributos
Informativos

Formalización del Control	
Documentación	Documentado
	Sin Documentar
Frecuencia	Continua
	Aleatoria
Evidencia	Con Registro
	Sin registro

****Nota Importante:** Los atributos informativos solo permiten darle formalidad al control, con el fin de conocer el entorno del control y complementar el análisis con elementos cualitativos; éstos no tienen una incidencia directa en su efectividad.

¿Cuál es mejor?



Preventivo



Detectivo

Va hacia las causas del riesgo, aseguran el resultado final esperado.



Detectivo



Correctivo

Detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos.
Se pueden generar reprocesos.



Correctivo

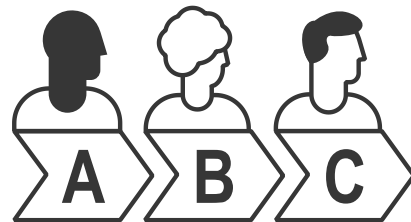
Dado que permiten reducir el impacto de la materialización del riesgo, tienen un costo en su implementación.

Atributos del Control - Documentación



Documentado

Identifica los controles que están documentados en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso.



Sin Documentar

Identifica a los controles que pese a que se ejecutan en el proceso no se encuentran documentados en ningún documento propio del proceso



Atributos del Control - Frecuencia



Continuo

Este atributo identifica a los controles que se ejecutan siempre que se realiza la actividad originadora del riesgo.



Aleatorio

Este atributo identifica a los controles que no siempre se ejecutan cuando se realiza la actividad originadora del riesgo.



Atributos del Control - Evidencia



Con Registro

Corresponde a la evidencia de la ejecución del control. Ejemplo: correos electrónicos, vistos buenos y documentos electrónicos seguridad, cartas con firma mecánica, firmas digitales, actas de Juan o Comités, firma de asistencia a capacitaciones, entre otros.



Sin Registro

Son aquellos controles que se ejecutan, pero al validar algún tipo de evidencia de su ejecución no es posible determinarla.

Tabla de Valoración

Solamente los **atributos de eficiencia** tendrán valoración, los **atributos informativos** permiten dar formalidad al control, con el fin de conocer el entorno del control y complementar el análisis con elementos cualitativos; **éstos no tienen una incidencia directa en su efectividad.**

Características		Descripción	Peso	
Atributos de Eficiencia	Tipo	Preventivo	Va hacia las causas del riesgo, aseguran el resultado final esperado.	25%
		Detectivo	Detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos. Se pueden generar reprocesos.	15%
		Correctivo	Dado que permiten reducir el impacto de la materialización del riesgo, tienen un costo en su implementación.	10%
	Implementación	Automático	Son actividades de procesamiento o validación de información que se ejecutan por un sistema y/o aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.	25%
		Manual	Controles que son ejecutados por una persona., tiene implícito el error humano.	15%
*Atributos Informativos	Documentación	Documentado	Controles que están documentados en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso.	-
		Sin Documentar	Identifica a los controles que pese a que se ejecutan en el proceso no se encuentran documentados en ningún documento propio del proceso	-
	Frecuencia	Continua	Este atributo identifica a los controles que se ejecutan siempre que se realiza la actividad originadora del riesgo.	-
		Aleatoria	Este atributo identifica a los controles que no siempre se ejecutan cuando se realiza la actividad originadora del riesgo	-
	Evidencia	Con Registro	El control deja un registro permite evidencia la ejecución del control.	-
		Sin registro	El control no deja registro de la ejecución del control.	-

Desplazamiento en la Matriz

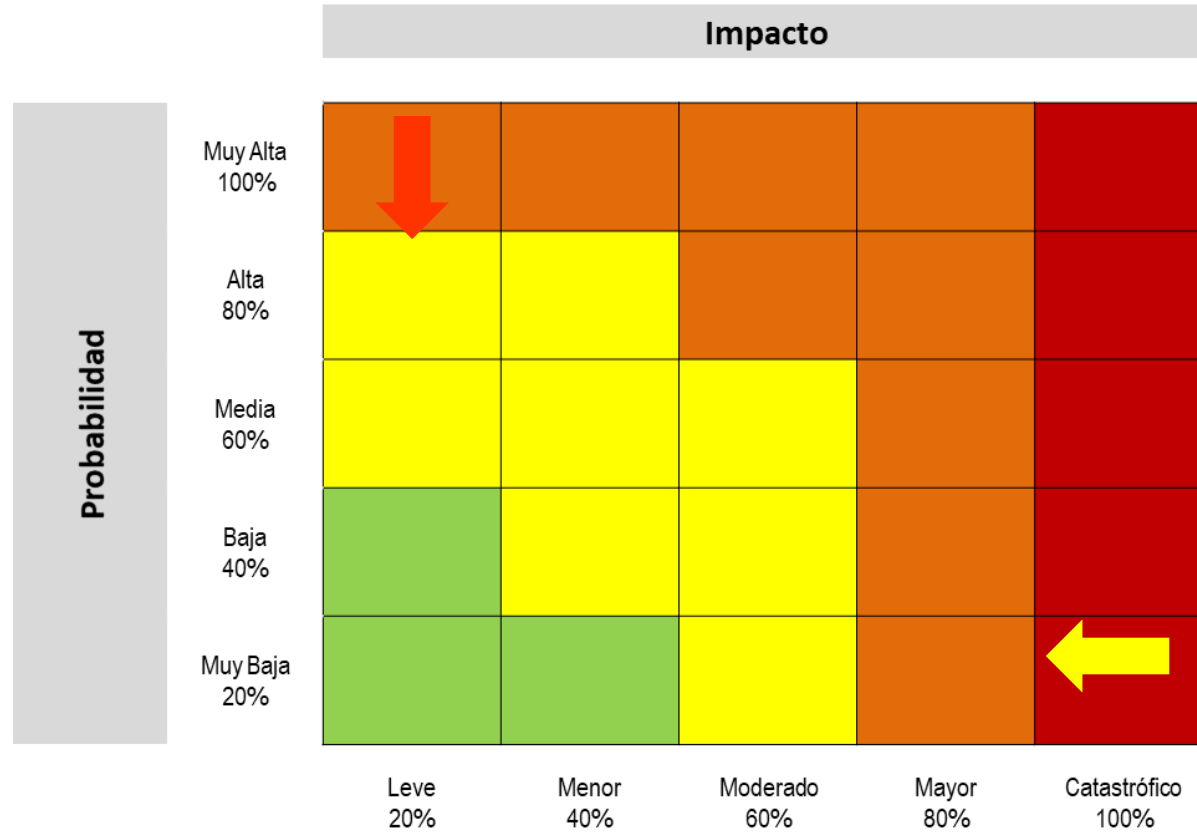
Se identifica si los controles reducen la probabilidad o el impacto, para así reducir porcentualmente cada variable

Preventivos y Detectivos



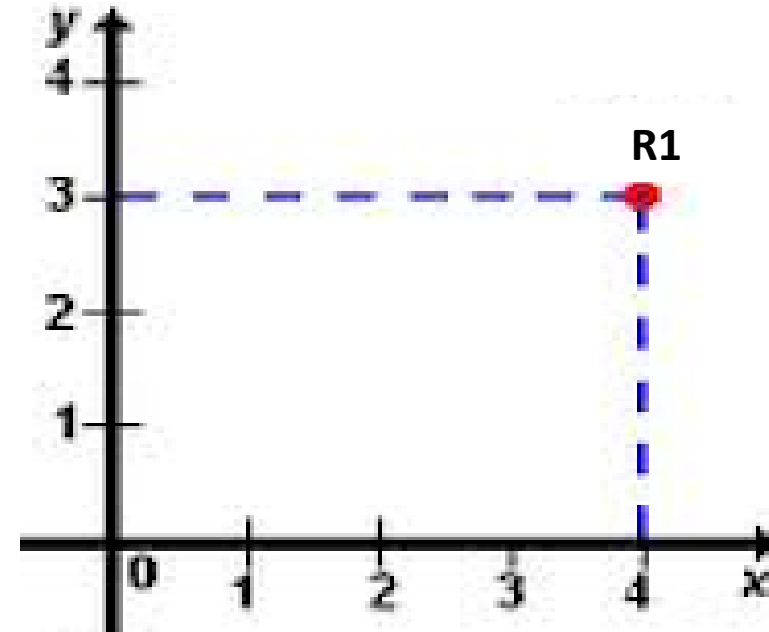
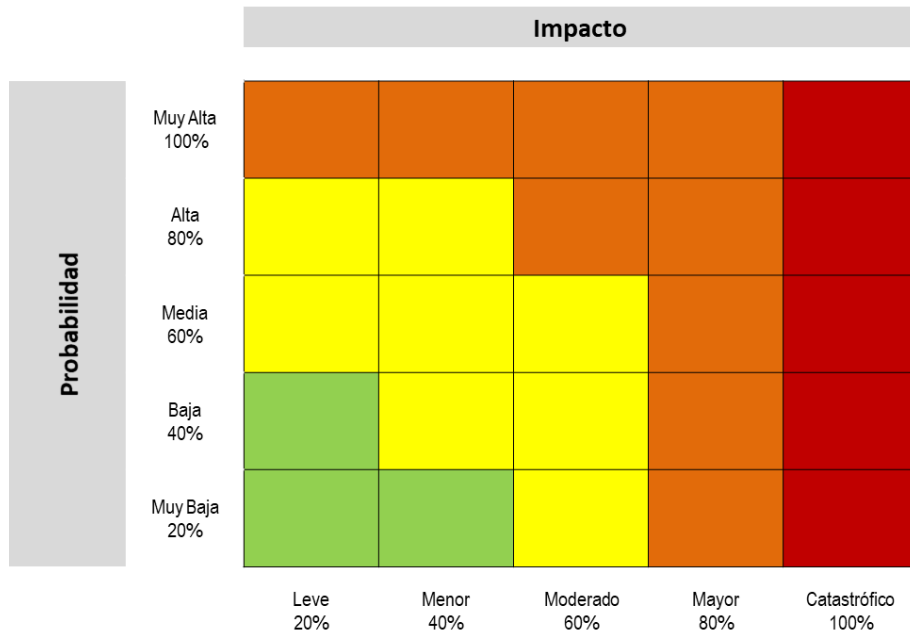
Atacan probabilidad

Controles Correctivos → Atacan Impacto



Desplazamiento en la Matriz a partir de los controles

¿Es posible que un control aplique para probabilidad e impacto?



Detrás de esta matriz tenemos un plano cartesiano que cruza 2 ejes X y Y, ubicando un punto de riesgo

El movimiento no es diagonal, para ir de una zona extrema a una baja, se da sobre los ejes, lo que requiere controles tanto para probabilidad como para impacto de forma individual.

Ejemplo aplicado (2 controles)

Responsable

Acción

El profesional de Contratación, verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación, a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisa con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.

Complemento

Responsable

Acción

El jefe de Contratos, verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado, y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.

Complemento

Ejemplo aplicado (2 controles)

Control 1

Responsable

Acción

El profesional de Contratación, verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación, a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisa con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.

Complemento



Tipología

Preventivo

Manual

Detectivo

Automático

Correctivo

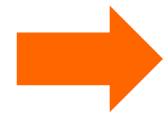
Control 2

Responsable

Acción

El jefe de Contratos, verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado, y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.

Complemento



Preventivo

Manual

Detectivo

Automático

Correctivo

Valoración de los controles de acuerdo a la tabla de atributos

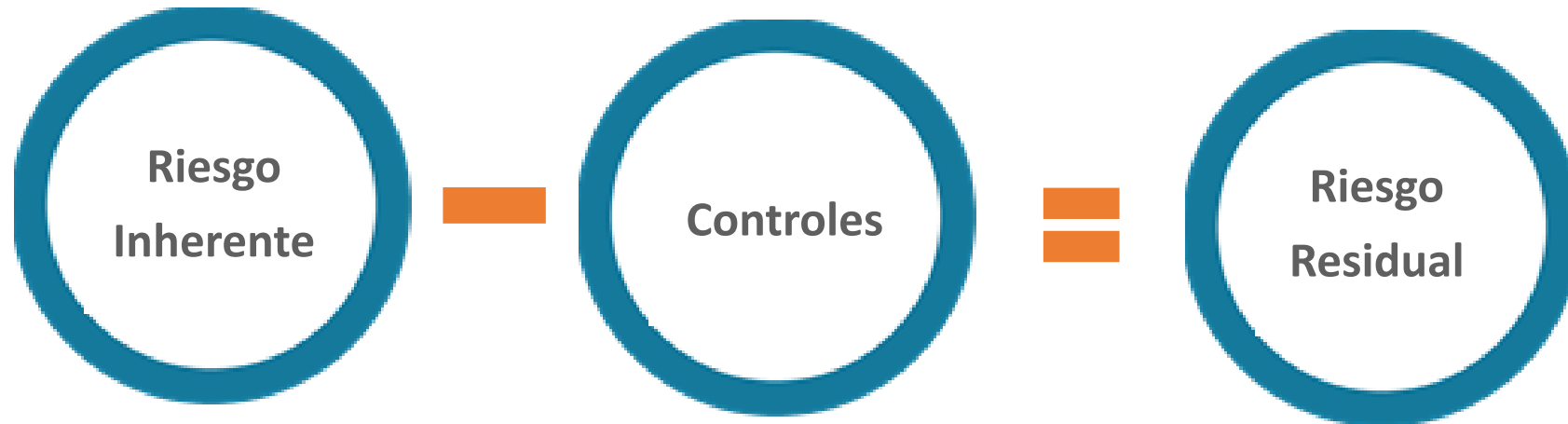
Controles y sus características			Peso	
<p>Control 1</p> <p>El profesional del área de contratos, verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación, a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisión con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.</p>	Tipo	Preventivo	X	25%
		Detectivo		
	Implementación	Correctivo		
		Automático		
	Documentación	Manual	X	15%
		Documentado	X	-
	Frecuencia	Sin Documentar		-
		Continua	X	-
		Aleatoria		-
	Evidencia	Con Registro	X	-
Sin registro			-	
Total valoración control 1				40%

Valoración de los controles de acuerdo a la tabla de atributos

Controles y sus características			Peso	
<p>Control 2</p> <p>El jefe de Contratos, verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado, y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.</p>	Tipo	Preventivo		
		Detectivo	X	15%
	Implementación	Correctivo		
		Automático		
	Documentación	Manual	X	15%
		Documentado	X	-
	Frecuencia	Sin Documentar		-
		Continua	X	-
	Evidencia	Aleatoria		-
		Con Registro	X	-
Sin registro			-	
Total valoración control 2			30%	

Riesgo Residual

El resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente, nos determina el riesgo residual.



Dependiendo del nivel de severidad en que se ubique el riesgo residual, la organización podrá priorizar la atención de los mismos, así como definir su tratamiento y las acciones a seguir.

Nota: La entidad deberá implementar en el marco de su gestión del riesgo una **política de reducción máximo del 50%, para evitar que un solo control baje mucho el nivel del riesgo (ejemplo : Control = preventivo (49%) + automático (49%) = 98%)** .

Desplazamiento en la Matriz

La metodología establece que los controles mitigan el riesgo de forma acumulativa. Opera una política de reducción máxima del 50% para los controles

$$\mathbf{R. Residual = R. Inherente - (R.I. * Control)}$$



El Riesgo Inherente tiene dos valores, uno de probabilidad y otro de Impacto.

Ejemplo Proceso de Gestión de Recursos:

Probabilidad Moderada **60%** ,

Impacto Mayor **80%**

Nivel Severidad: **Alta**

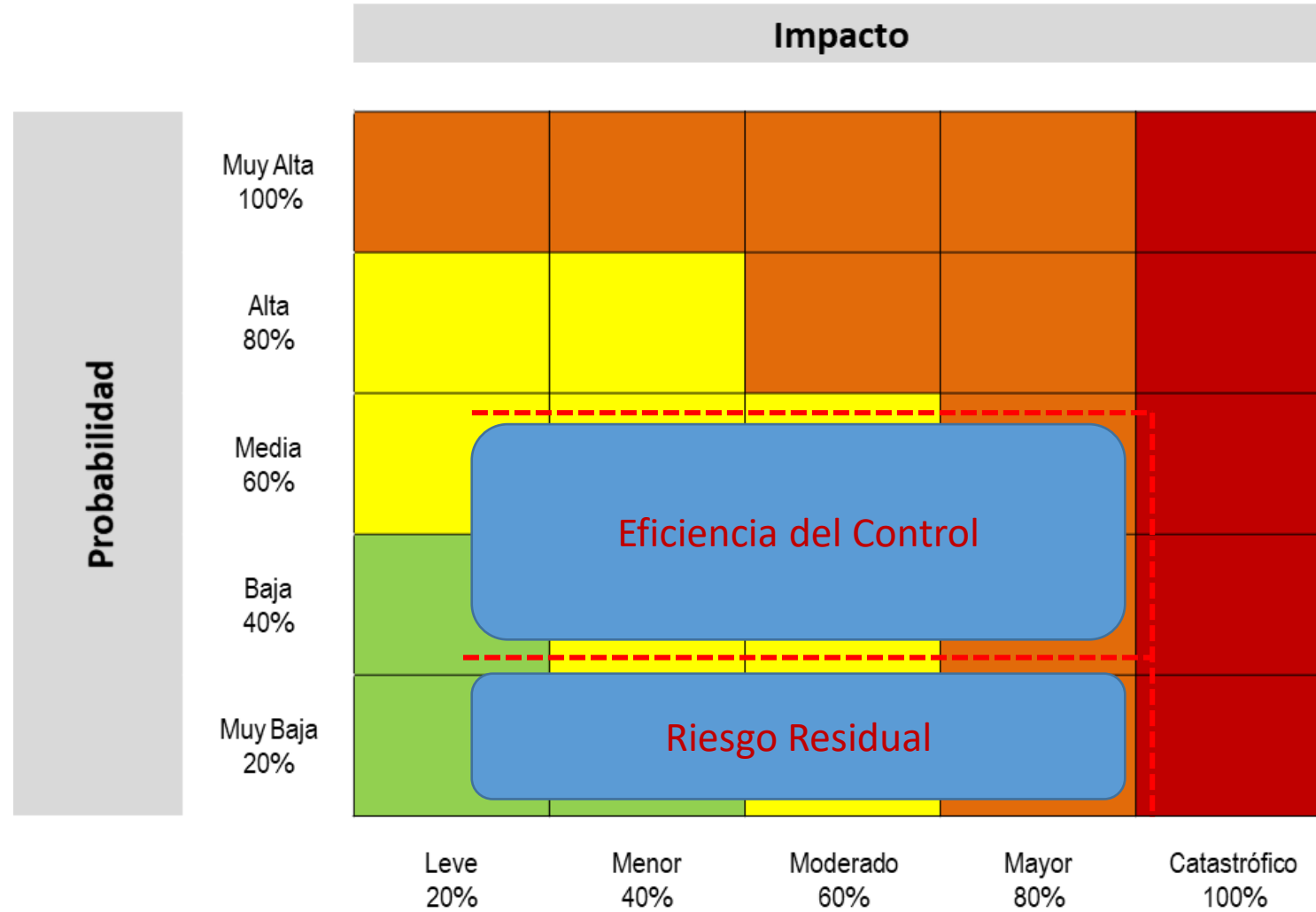
Ejemplo aplicado cálculos para los controles

La metodología debe establecer que **los controles mitigan el riesgo de forma acumulativa.**

Riesgo	Datos relacionados con la probabilidad e impacto inherentes		Datos valoración de controles		Cálculos requeridos
Posibilidad de pérdida económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.	Probabilidad Inherente	60%	Valoración control 1 preventivo	40%	$60\% * 40\% = 24\%$ $60\% - 24\% = 36\%$
	Valor probabilidad para aplicar 2o control	36%	Valoración control 2 detectivo	30%	$36\% * 30\% = 10,8\%$ $36\% - 10,8\% = 25,2\%$
	Probabilidad Residual	25,2%			
	Impacto Inherente	80%			
	No se tienen controles para aplicar al impacto	N/A	N/A	N/A	N/A
	Impacto Residual	80%			

Riesgo Residual

La metodología acumulativa busca reducir los niveles de probabilidad e impacto residual, teniendo en cuenta la eficiencia del control.



Ejemplo aplicado

Proceso: Gestión de Recursos:

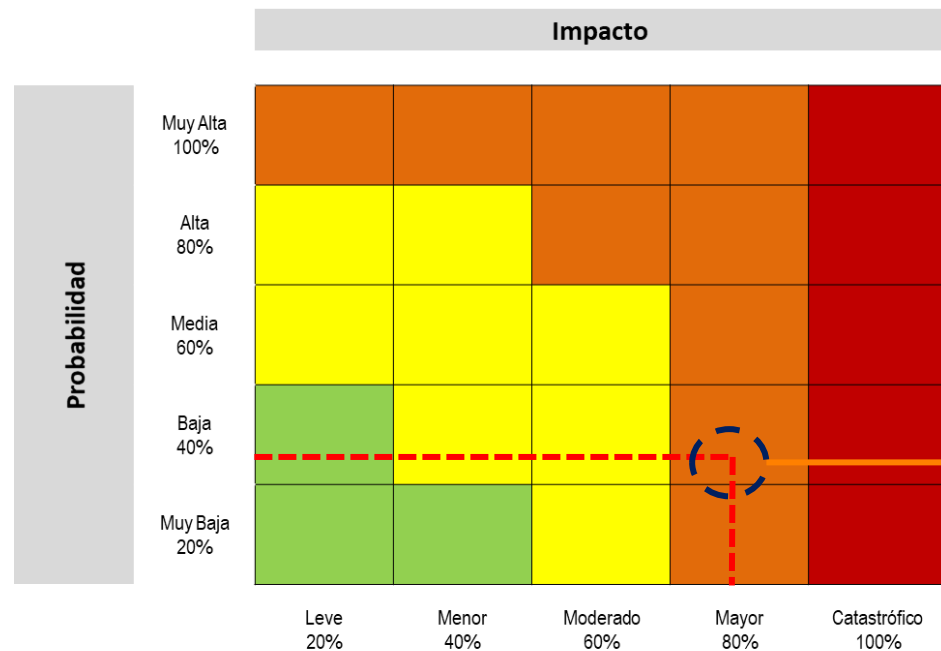
Objetivo: Adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación

Riesgo identificado: Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.

Probabilidad Residual= Baja 25.2%

Impacto Residual: Mayor 80%

Zona de riesgo residual: Alta.



Cruzando los datos de probabilidad e impacto después de controles se tiene:
Zona de riesgo alta.

Para este caso, si bien el riesgo se mantiene en zona alta, se bajó el nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Estrategia para combatir el riesgo (tratamiento)

Decisión que se toma frente a un determinado nivel de riesgo. Se analiza frente al Riesgo Residual, para procesos nuevos procede sobre el riesgo inherente.

Reducir

Después de realizar un análisis y considerar que el nivel de riesgo es alto, se determina tratarlo mediante transferencia o mitigación del mismo.



Mitigar

Después de realizar un análisis y considerar los niveles de riesgo se implementan acciones que mitiguen el nivel de riesgo. No necesariamente es un control adicional



Transferir

Después de realizar un análisis, se considera que la mejor estrategia es tercerizar el proceso o trasladar el riesgo a través de seguros o pólizas. La responsabilidad económica recae sobre el tercero, pero no se transfiere la responsabilidad sobre el tema reputacional.

Aceptar

Después de realizar un análisis y considerar los niveles de riesgo se determina asumir el mismo conociendo los efectos de su posible materialización.

Evitar

Después de realizar un análisis y considerar que el nivel de riesgo es demasiado alto, se determina NO asumir la actividad que genera este riesgo.

Estrategia para combatir el riesgo (tratamiento)

Reducir

Después de realizar un análisis y considerar que el nivel de riesgo es alto, se determina tratarlo mediante transferencia o mitigación del mismo.



Mitigar

Después de realizar un análisis y considerar los niveles de riesgo se implementan controles que mitiguen el nivel de riesgo.

Cuando la decisión es **REDUCIR**, se requiere definir un **Plan de Acción**, el cual es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. (no necesariamente es un control adicional. Se requiere establecer:

- **Responsable**
- **Fecha de implementación**
- **Fecha de Seguimiento**

Plan de Acción \neq **Plan de Contingencia** 

El Plan de Contingencia es un control correctivo y se define dentro del Plan de Continuidad de Negocio.

Estructuración Mapa de Riesgos

Referencia	Impacto	Causa Inmediata	Causa Raíz	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo	Frecuencia	Probabilidad Inherente	%	Impacto Inherente	%	Nivel de Severidad Inherente
5	Afectación económica	Multa y sanción del ente regulador	Adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.	Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.	Procesos	120	Moderada	60%	Mayor	80%	Alta



NOTA: Se debe mantener el consecutivo de riesgos, así el riesgo salga del mapa no existirá otro riesgo con el mismo número.

Una entidad puede ir en el riesgo 150 pero tener 70 riesgos, lo que permite llevar una traza de los riesgos.

Esta información la debe administrar la Secretaría de Planeación.



Continúa

Estructuración Mapa de Riesgos

No. Control	Descripción del Control	Afectación		Atributos							Probabilidad Residual (2 controles)	Probabilidad Residual Final %	Impacto Residual Final %	Zona de Riesgo Final	Tratamiento	
		Probabilidad	Impacto	Tipo Implementación	n	Calificación	Documentación n	Frecuencia	Evidencia							
1	El profesional del área de contratos, verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación, a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisión con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación	X		Preventivo	Manual	40%	Documentado	Continua	Con Registro		36%	Baja	25,2%	Mayor 80%	Alta	Reducir

 Continua

Estructuración Mapa de Riesgos

No. Control	Descripción del Control	Afectación		Atributos										Tratamiento		
		Probabilidad	Impacto	Tipo	Implementación	Calificación	Documentación	Frecuencia	Evidencia	Probabilidad Residual (2 controles)	Probabilidad Residual Final	%	Impacto Residual Final		%	Zona de Riesgo Final
2	El jefe de Contratos, verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado, y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.	X		Detectivo	Manual	30%	Documentado	Continua	Registro Sustancial	26,8%	Muy Baja	25,2%	Mayor	80%	Alta	Reducir

 Continua

Estructuración Mapa de Riesgos

Planes de acción (para la opción de tratamiento reducir):

Plan de Acción	Responsable	Fecha Implementación	Fecha Seguimiento	Seguimiento	Estado
Automatizar la lista de chequeo que utiliza el profesional de contratación, a fin de reducir la posibilidad de error humano y elevar la productividad del proceso.	Oficina de TIC	30/11/2020	30/06/2020	Se han adelantado las actividades de levantamiento de requerimientos funcionales para la automatización de la lista de chequeo.	En curso



Riesgo materializado.

Los eventos de riesgo son aquellos incidentes que generan o podrían generar pérdidas a la entidad.



Gestión de Eventos

Se requiere llevar una **Base Histórica de Eventos**.

- ✓ Este mecanismo genera información para que el evento no se vuelva a presentar.
- ✓ Cuando se trata de riesgos no contemplados en el mapa de riesgos, se requiere analizar para su identificación y tratamiento.
- ✓ Fuentes: Mesa de ayuda, PQRD, Of Jurídica, Of. Atención al usuario, entre otros.
- ✓ Frente a riesgos identificados, permite establecer el desempeño del control.

**Desempeño
Control**



Eventos



**Frecuencia del Riesgo
(# veces que se hace la
actividad)**

Indicadores Clave de Riesgo (KRI)

Es una colección de datos históricos, por periodos de tiempo, relacionados con algún evento **cuyo comportamiento puede indicar una mayor o menor exposición a determinados riesgos.**

- ✓ No indica la materialización de los riesgos, pero sugiere que algo no funciona adecuadamente y por lo tanto se debe investigar.
- ✓ Un KRI permite capturar la ocurrencia de un incidente, el cual se asocia a un riesgo identificado previamente y que es considerado alto, permitiendo con ello llevar un registro de ocurrencias y evaluar a través de su tendencia la eficacia de los controles que se disponen para mitigarlos

PROCESO ASOCIADO	INDICADOR	MÉTRICA
TIC	Tiempo de interrupción de aplicativos críticos en el mes.	Número de horas de interrupción de aplicativos críticos al mes.
FINANCIERA	Reportes emitidos al regulador fuera del tiempo establecido	Número de reportes mensuales remitidos fuera de términos
ATENCIÓN AL USUARIO	Reclamos de usuarios por incumplimiento a términos de ley o reiteraciones de solicitudes por conceptos no adecuados	% solicitudes mensuales fuera de términos % solicitudes reiteradas por tema
ADMINISTRATIVO FINANCIERA	Y Errores en transacciones y su impacto en la gestión presupuestal	Volumen de transacciones al mes sobre la capacidad disponible
TALENTO HUMANO	Rotación de personal	% de nuevos empleados que abandonan el puesto dentro de los primeros 6 meses.

Fuente: Adaptado de Listado de indicadores y métricas (www.riesgoscero.com)

3. PREGUNTAS



CONTACTO



GLORIA EUGENIA CASTAÑO

Contratista

Secretaría de Planeación Departamental

E-mail: mipgquindio@gmail.com

Cel.: ++ 304 653 4009



GOBERNACIÓN DEL QUINDÍO

¡GRACIAS!



Departamento del Quindío



Departamento del Quindío

