

TÚ Y YO

Somos Quindío

Mapa de Riesgos de Gestión y Corrupción de la Administración Departamental

Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (V4)
Mayo 2020



- I. Objetivo**
- II. Conceptos básicos**
- III. Metodología de Administración del Riesgo**
 - Paso 1: Política de Administración del riesgo**
 - Paso 2: Identificación del riesgo**
 - Paso 3: Valoración del riesgo**
 - Comunicación y consulta**
- IV. Mapa de riesgos institucional**
- V. Preguntas**

I. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

DAR A CONOCER A
CONOCER LA
METODOLOGÍA SOBRE
LAS ACTUALIZACIONES
DE GESTION DEL
RIESGO.

LOGRAR EL
FORTALECIMIENTO DE
LA GESTION DEL RIESGO
EN LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTAL
ACORDE CON LA NUEVA
METODOLOGIA

SUMINISTRAR LOS
ELEMENTOS CLAVES
QUE PERMITAN
ARMONIZAR LA
METODOLOGÍA CON
OTRAS POLÍTICAS DE
GOBIERNO

II. CONCEPTOS BASICOS

RIESGO

Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un **impacto sobre el cumplimiento de los objetivos**. Se expresa en términos de **probabilidad y consecuencias (Impacto)**.

GESTIÓN DEL RIESGO

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**.

MAPA DE RIESGOS

Documento con la información resultante de la gestión del riesgo.



Otros conceptos

Riesgo de Gestión: posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

Riesgo de Corrupción: posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Riesgo Inherente: es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo Residual: nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

Probabilidad: se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.

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

Causa: todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo

Consecuencia: los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal.

Mapa de Riesgos: documento con la información resultante de la gestión del riesgo.

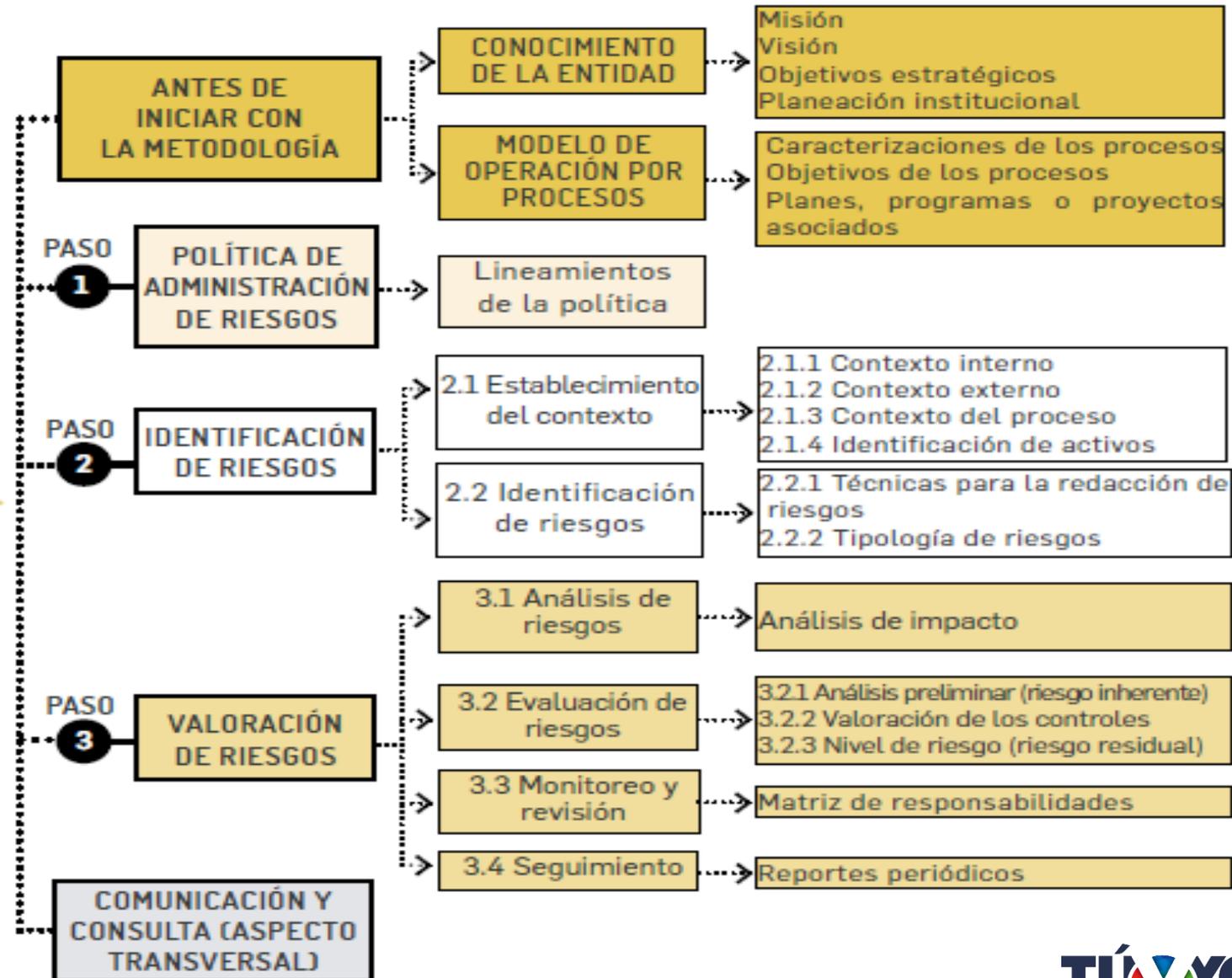
Apetito al riesgo: Magnitud y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a buscar o retener.

Tolerancia al riesgo: Preparación de la organización o de la parte involucrada para soportar el riesgo después del tratamiento del mismo con el fin de lograr sus objetivos

Control: Medida que modifica al riesgo
(Procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones)

III. METODOLOGIA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



Antes de iniciar la metodología

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

Determina la mejor y mas eficiente forma de ejecutar las operaciones de la Entidad.

Decreto 644 del 11 de diciembre de 2019

PLANEACION INSTITUCIONAL

La entidad define su planeación con base en planes sectoriales, políticas específicas y Plan de Desarrollo.

Los Procesos estratégicos, misionales, de evaluación y apoyo para materializar y ejecutar la misma .

CADENA DE VALOR

Interrelación de los procesos que van hacia la satisfacción de los usuarios (Misionales)

MAPA DE PROCESOS

Representación grafica de los Procesos estratégicos, misionales, de evaluación y apoyo y sus interacciones



MISION

- Razón de ser de la entidad
- Propósitos estratégicos
- Valores

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Objetivos institucionales que se materializan a través de la ejecución de la planeación anual y de los objetivos de calidad

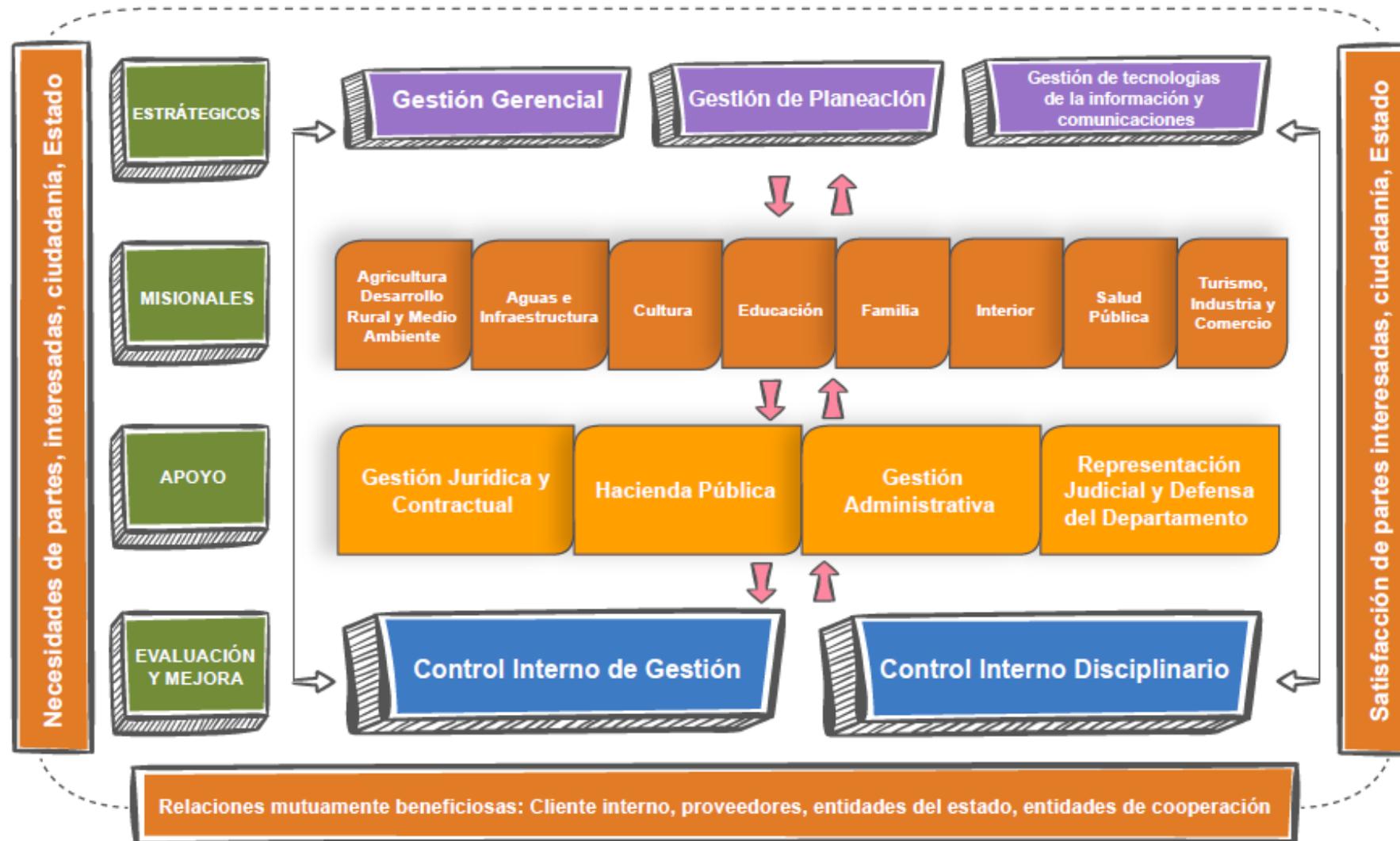
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

Estructura que permite identificar los rasgos distintivos de los procesos. Establece sus objetivos, actividades, entradas, salidas, proveedores clientes o usuarios.

VISION

- Proyección a largo plazo
- Objetivos y metas
- Compartida por toda la organización

Mapa de procesos



Paso 1: Política de Administración del riesgo

¿QUÉ ES?

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 del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA?

Objetivos estratégicos de la entidad
Niveles de responsabilidad frente al manejo de riesgos
Mecanismos de comunicación utilizados para dar a conocer la política de riesgos en todos los niveles de la entidad

¿QUÉ DEBE CONTENER?

- Objetivo
- Alcance
- Niveles de aceptación del riesgo
- Niveles para calificar el impacto

Tratamiento de riesgos

- Periodicidad para el seguimiento de acuerdo con el riesgo residual

Paso 1: Política de Administración del riesgo

Objetivo:	Se debe establecer su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad y gestionar los riesgos a un nivel aceptable.
Alcance:	La administración de riesgos debe ser extensible y aplicable a todos los procesos de la entidad. En el caso de los riesgos de seguridad digital, estos se deben gestionar de acuerdo con los criterios diferenciales descritos en el modelo de seguridad y privacidad de la información (ver caja de herramientas)
Nivel de aceptación del riesgo:	Decisión informada de tomar un riesgo particular (NTC GTC137, Numeral 3.7.1.6). Para riesgo de corrupción es inaceptable.
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).
Tratamiento de riesgos	Proceso para modificar el riesgo (NTC GTC137, Numeral 3.8.1.).

Paso 1: Política de Administración del riesgo

El MIPG establece que esta es una tarea propia del **equipo directivo** y se debe hacer desde el ejercicio de **“Direccionamiento estratégico y de planeación”**. En este punto, se deben emitir los lineamientos precisos para el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales.

Adicional a los riesgos operativos, es importante identificar los riesgos de corrupción, los riesgos de contratación, los riesgos para la defensa jurídica, los riesgos de seguridad digital, entre otros.

La aceptación del riesgo puede ocurrir sin tratamiento del riesgo. Los riesgos aceptados están sujetos a monitoreo.

Tenga en cuenta que los riesgos de corrupción son inaceptables.



Paso 2: Identificación del riesgo



¿EN QUE CONSISTE?

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

ELEMENTOS QUE LO DESARROLLAN

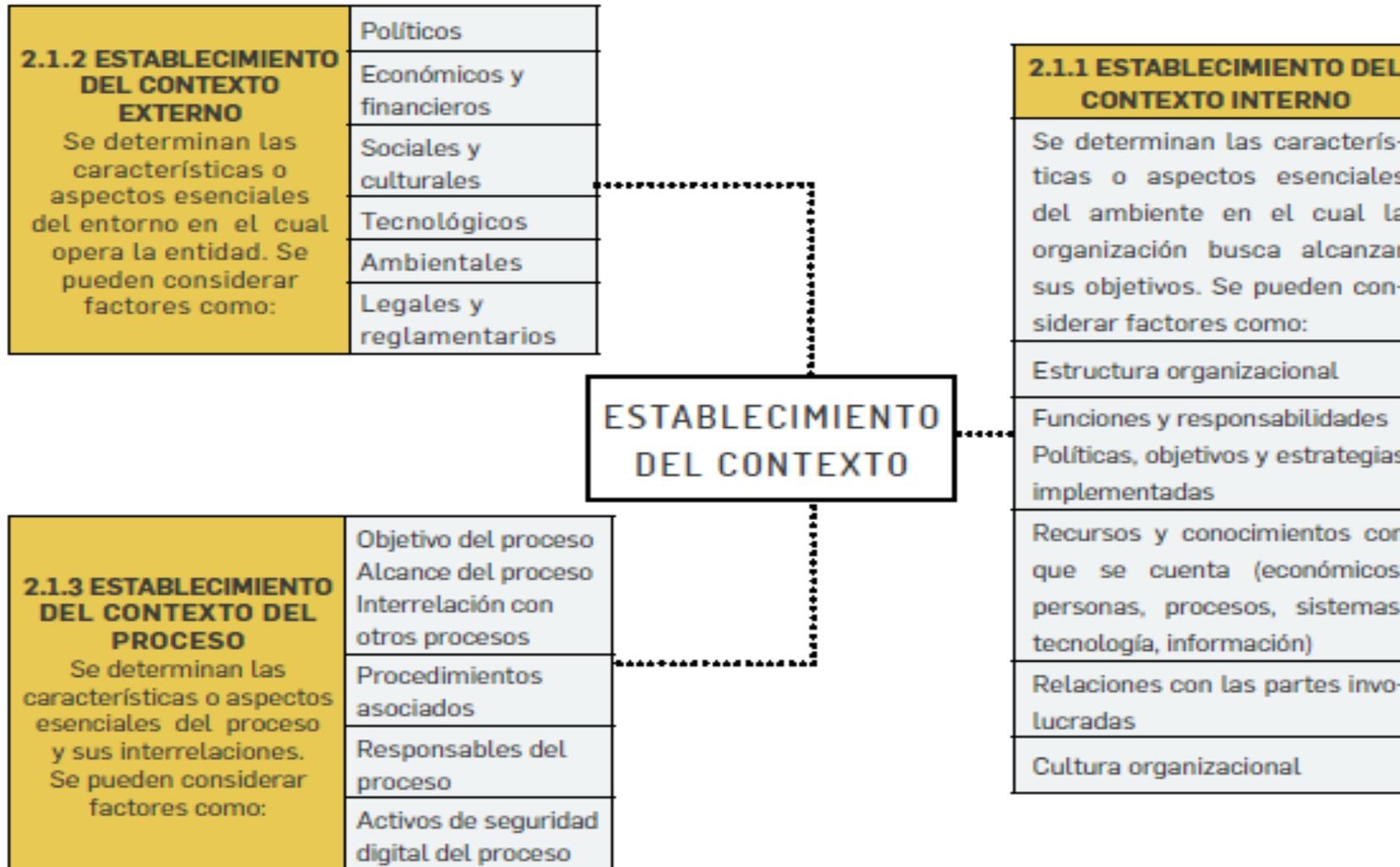
ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo (NTC ISO31000, Numeral 2.9). Se debe establecer el contexto tanto interno como externo de la entidad, además del contexto del proceso y sus activos de seguridad digital. Es posible hacer uso de herramientas y técnicas

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Se determinan 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. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con los objetivos de los procesos y los institucionales, en el caso de riesgos de corrupción se deben gestionar todos los riesgos, incluyendo los referentes a los trámites y servicios

2.1. Establecimiento del Contexto



IMPORTANTE
 Como herramienta básica para el análisis del contexto del proceso se sugiere utilizar las **caracterizaciones** de estos, donde es posible contar con este panorama.

Si estos documentos están desactualizados o no se han elaborado, es importante actualizarlos o elaborarlos antes de continuar con la metodología de administración del riesgo.

2.1. Establecimiento del Contexto

Contexto Externo

POLÍTICOS: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.

ECONÓMICOS Y FINANCIEROS: disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.

SOCIALES Y CULTURALES: demografía, responsabilidad social, orden público

TECNOLÓGICOS: avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea.

AMBIENTALES: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.

LEGALES Y REGLAMENTARIOS: Normatividad externa (leyes, decretos, ordenanzas y acuerdos).

Contexto Interno

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

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.

Contexto del Proceso

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 procesos

ACTIVOS DE SEGURIDAD DIGITAL DEL PROCESO: información, aplicaciones, hardware entre otros.

2.2. Identificación de riesgos

La identificación del riesgo se lleva a cabo **determinando las causas con base en el contexto interno, externo y del proceso que pueden afectar el logro de los objetivos**. Algunas causas externas no controlables por la entidad se podrán evidenciar en el análisis del contexto externo, para ser tenidas en cuenta en el análisis y valoración del riesgo.

A partir de este contexto se identifica el riesgo, el cual estará asociado a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos del proceso o los estratégicos.

Las preguntas claves para la identificación del riesgo permiten determinar:

¿QUÉ PUEDE SUCCEDER? Identificar la afectación del cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso según sea el caso.

¿CÓMO PUEDE SUCCEDER? Establecer las causas a partir de los factores determinados en el contexto.

¿CUÁNDO PUEDE SUCCEDER? Determinar de acuerdo con el desarrollo del proceso.

¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÍA SU MATERIALIZACIÓN? Determinar los posibles efectos por la materialización del riesgo.

IMPORTANTE

En la descripción del riesgo se deben tener en cuenta las respuestas a las preguntas mencionadas.

Preguntas clave para la identificación de riesgos

¿QUÉ PUEDE SUCCEDER?

¿CÓMO PUEDE SUCCEDER?

¿CUÁNDO PUEDE SUCCEDER?

¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÍA SU MATERIALIZACIÓN?

2.2.1. Redacción de un Riesgo

Evitar iniciar con palabras negativas como: “No...” “Que no...”, o con palabras que denoten un factor de riesgo (causa) tales como: “ausencia de”, “falta de”, “Poco(a)”, “Escaso(a)”, “Insuficiente”, “Deficiente”, “Debilidades en...”

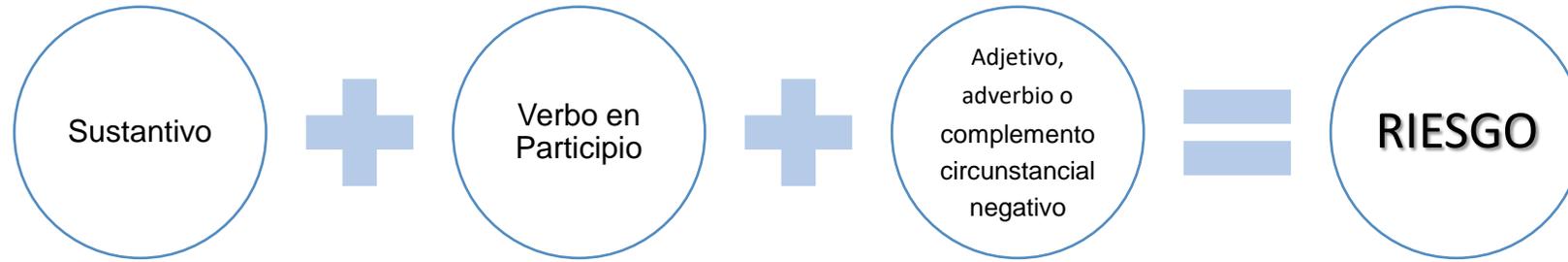


Objetivo del proceso: si el objetivo del proceso es “adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación” un riesgo puede ser: **“Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad”.**

Generar al lector o escucha, la imagen del evento como si ya estuviera sucediendo.

Ejemplo de riesgo de corrupción: Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de celebrar un contrato.

Redacción de un riesgo (Gestión)



Ejemplos **correctos** de la redacción de un riesgo.

CO



Redacción de un riesgo (Corrupción)



Posibilidad de + recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio + a nombre propio o de terceros + con el fin de celebrar un contrato.

2.2.2. Tipología de Riesgos

1

Riesgos Estratégicos

Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los objetivos estratégicos de la organización pública y por tanto impactan toda la entidad.

2

Riesgos Gerenciales

Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos gerenciales y/o la alta dirección

3

Riesgos Operativos

Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos misionales de la entidad.

4

Riesgos Financieros

posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los estados financieros y todas aquellas áreas involucradas con el proceso financiero como presupuesto, tesorería, contabilidad, cartera, central de cuentas, costos, etc.

2.2.2. Tipología de Riesgos

5

Riesgos Tecnológicos

Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc..) de una entidad.

6

Riesgos de Cumplimiento

Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales.

7

Riesgos de Imagen o reputacional

posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte la imagen, buen nombre o reputación de una organización, ante sus clientes y partes interesadas.

8

Riesgos de Corrupción

Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Procesos, procedimientos o actividades susceptibles de riesgos de corrupción.

Direccionamiento estratégico

- Concentración de autoridad o exceso de poder.
- Extralimitación de funciones.
- Ausencia de canales de comunicación.
- Amiguismo y clientelismo.

Financiero

(áreas de planeación y presupuesto)

- Inclusión de gastos no autorizados.
- Inversiones de dineros públicos en entidades de dudosa solidez financiera, a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de su administración.
- Inexistencia de registros auxiliares que permitan identificar y controlar los rubros de inversión.
- Inexistencia de archivos contables.
- Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto en beneficio propio o a cambio de una retribución económica.

Contratación

- Estudios previos o de factibilidad manipulados por personal interesado en el futuro proceso de contratación.
- Disposiciones establecidas en los pliegos de condiciones que dirigen los procesos hacia un grupo en particular
- Adendas que cambian condiciones generales del proceso para favorecer a grupos determinados
- Urgencia manifiesta inexistente.
- Otorgar labores de supervisión a personal sin conocimiento para ello.

Procesos, procedimientos o actividades susceptibles de riesgos de corrupción.

Información y documentación

- Ausencia o debilidad de medidas y/o políticas de conflictos de interés.
- Concentración de información de determinadas actividades o procesos en una persona.
- Ausencia de sistemas de información.
- Ocultar la información considerada pública para los usuarios.
- Ausencia o debilidad de canales de comunicación
- Incumplimiento de la Ley 1712 de 2014.

Investigación y sanción

- Ausencia o debilidad de canales de comunicación.
- Dilatar el proceso para lograr el vencimiento de términos o la prescripción del mismo.
- Desconocimiento de la ley, mediante interpretaciones subjetivas de las normas vigentes para evitar o postergar su aplicación.
- Exceder las facultades legales en los fallos.

Trámites y/o servicios internos y externos

- Cobros asociados al trámite.
- Influencia de tramitadores
- Tráfico de influencias: (amiguismo, persona influyente).
- Demorar su realización.

Reconocimiento de un derecho (expedición de licencias y/o permisos)

- Falta de procedimientos claros para el trámite.
- Imposibilitar el otorgamiento de una licencia o permiso.
- Ofrecer beneficios económicos para aligerar la expedición o para amañar la misma.
- Tráfico de influencias: (amiguismo, persona influyente).

Paso 3: Valoración del riesgo



¿EN QUE CONSISTE?

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**).

ELEMENTOS QUE LO DESARROLLAN

3.1. ANALISIS DE RIESGOS
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).

3.2. EVALUACIÓN 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).

Aspectos a tener en cuenta

- Tabla para determinar probabilidad
- Tablas (s) para determinar el impacto o consecuencias (de acuerdo con la política de riesgos institucional)
- Matriz de evaluación de riesgos

Elaboración del Mapa de Riesgos

Análisis y evaluación de controles

Para el análisis de los controles se sugiere el uso de la matriz desarrollada para su calificación



3.1. Análisis de riesgos

En este punto 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**).

3.1.1. Análisis de causas

Se debe establecer cuáles actividades contribuyen mayormente al logro de los objetivos y estas son las actividades críticas o factores claves de éxito; estos factores se deben tener en cuenta al identificar las causas que originan la materialización de los riesgos

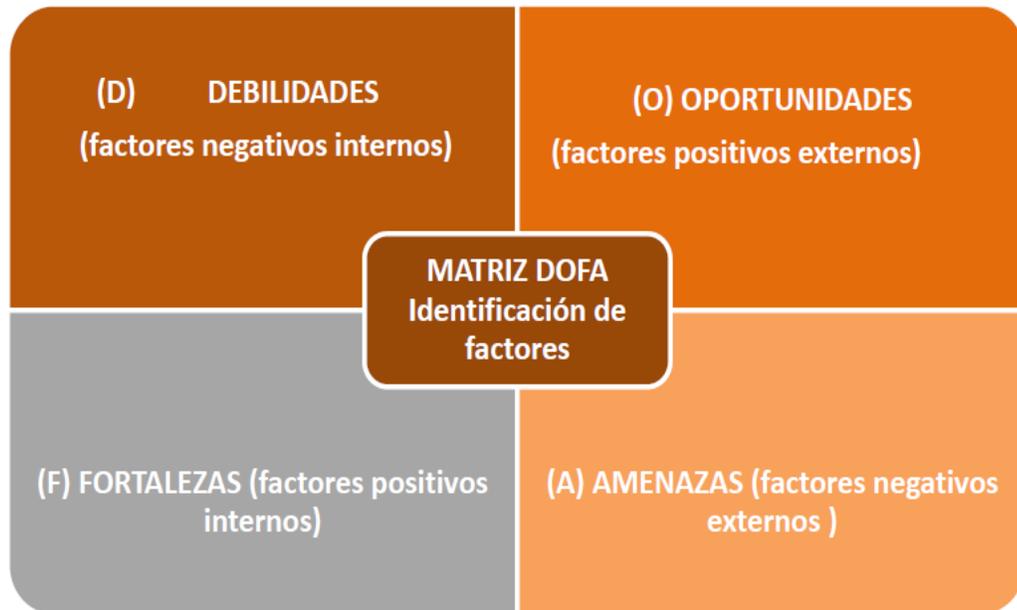
Ejemplo: El riesgo identificado en el proceso de contratación es: “Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad”.



Estos factores provenientes del Contexto interno y externo alimentan las siguientes herramientas:

a) Matriz DOFA

R1: “Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad”.



Nro.	DEBILIDADES	Nro.	OPORTUNIDADES
1	Insuficientes capacitación del personal de contratos	1	Oferta de software en el mercado
2	Desactualización de la base de datos	2	Amplia oferta del sector educativo
Nro.	FORTALEZAS	Nro.	AMENAZAS
1	Ingenieros de sistemas en el proceso de contratos.	1	Cambios en la regulación contable y presupuestal
2	Procesos y procedimientos de inducción y reinducción	2	Hackeo

a) Matriz DOFA

R1: “Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad”.



Importante
Las estrategias DO y FA podrán ser utilizadas más adelante como acciones de control para el tratamiento de riesgos, por cuanto están atacando las causas (debilidades y amenazas), y las estrategias DA, pueden servir para la formulación de acciones de contingencia para restablecer la normalidad de manera inmediata al momento que el riesgo se materialice.

Estrategias DO (Supervivencia)	Estrategias FA (Supervivencia)
D1O2: Realizar convenios con entidades educativas para capacitar al personal de contratos.	F1A2: Fortalecer los Firewall en la red de la organización para detectar posibles intrusiones.
D2O1: Adquirir software para mantener actualizada la base de datos de proveedores y el registro de contrataciones.	F2A1: Establecer y realizar con mayor frecuencia de reinducción para actualizar al personal ante los cambios normativos.
Estrategias FO (Crecimiento)	Estrategias DA (Fuga)
F1O1: Adquirir software con sus códigos fuentes para que los ingenieros de sistema de la compañía realicen los desarrollos a la medida de la organización.	D1,2A1,2: Convocar en forma extraordinaria un comité Institucional de Coordinación de Control Interno para analizar y aplicar medidas inmediatas que, dentro de la legalidad, permitan el reabastecimiento inmediato de bienes y servicios.

b) Matriz de Priorización de causas

Nro	CAUSAS (amenazas y debilidades)	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Tot	Prom
1	Insuficiente capacitación del personal de contratos.	10	8	9	7	10	9	53	8,8
2	Fallas en la radicación de propuestas	1	6	2	6	5	6	26	4,3
3	Mala atención a los proveedores	5	3	1	5	4	3	21	3,5
4	Inadecuadas políticas de operación	7	9	7	8	7	10	48	8,0
5	Desconocimiento de la normatividad contractual	6	4	3	1	2	1	17	2,8
6	Débil gestión de adquisiciones	2	1	5	2	1	2	13	2,2
7	Desconocimiento de los cambios en la regulación contractual	8	7	10	9	8	7	49	8,2
8	Alteraciones de orden publico.	4	2	6	3	3	5	23	3,8
9	Carencia de controles en el procedimiento de contratación	9	10	8	10	9	8	54	9,0
10	Debilidades en el plan de compras	4	2	6	3	3	5	23	3,8

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

- En esta matriz se deben incluir todas las debilidades y amenazas identificadas en el establecimiento del contexto (que para el ejemplo se utilizó en la matriz DOFA).
- Cada integrante priorizará en orden de importancia de menor a mayor las causas utilizando una escala donde 1 es la de menor importancia y «N» la de mayor importancia dependiendo del número de causas.
- Un integrante del grupo debe organizar en la tabla las calificaciones y calcular el promedio aritmético de cada causa, siendo las de mayor promedio **las causas raíz**.

Convenciones:

Nro: Número - P1: Participante 1 - Tot: Total - Prom.: Promedio .

¿Cómo se va visualizando la construcción de la Matriz de Riesgos?



Ejemplo de Descripción de riesgos

RIESGO DE GESTIÓN

RIESGO	DESCRIPCION	TIPO	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad	La combinación de factores como insuficiente capacitación del personal de contratos, cambios en la regulación contractual, inadecuadas políticas de operación y carencia de controles en el procedimiento de contratación pueden ocasionar inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad y, en consecuencia, afectar la continuidad de su operación.	Operativo	<p>Carencia de controles en el procedimiento de contratación</p> <p>Insuficiente capacitación del personal de contratos</p> <p>Desconocimiento de los cambios en la regulación contractual</p> <p>Inadecuadas políticas de operación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parálisis en los procesos 2. Incumplimiento en la entrega de bienes y servicios a los grupos de valor 3. Demandas y demás acciones jurídicas 4. Detrimento de la imagen de la entidad ante sus grupos de valor 5. Investigaciones disciplinarias

Ejemplo de Descripción de riesgos

RIESGO DE CORRUPCIÓN

RIESGO	DESCRIPCION	TIPO	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de celebrar un contrato.	Situaciones como: debilidades en la etapa de la planeación del contrato, la excesiva discrecionalidad, las presiones indebidas, la carencia de controles, la falta de conocimiento y/o experiencia, sumados a la falta de integridad pueden generar un riesgo de corrupción en la contratación, como por ejemplo “exigencias de condiciones en los procesos de selección que solo cumple un determinado proponente”	Corrupción	<p>Debilidades en la etapa de planeación, que faciliten la inclusión en los estudios previos, y/o en los pliegos de condiciones de requisitos orientados a favorecer a un proponente.</p> <p>Presiones indebidas.</p> <p>Carencia de controles en el procedimiento de contratación</p> <p>Falta de conocimiento y/o experiencia del personal que maneja la contratación.</p> <p>Excesiva discrecionalidad.</p> <p>Adendas que modifican las condiciones generales del proceso de contratación para favorecer a un proponente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de la imagen institucional. 2. Demandas contra el Estado. 3. Pérdida de confianza en lo público. 4. Investigaciones penales, disciplinarias y fiscales. 5. Detrimento patrimonial. 6. Obras inconclusas. 7. Mala calidad de las obras. 8. Enriquecimiento ilícito de contratistas y/o servidores públicos.

3.1.2. Determinar la Probabilidad

Por **PROBABILIDAD** se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de **frecuencia o factibilidad**

FRECUENCIA

- Bajo el criterio de FRECUENCIA se analizan el número de eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo.

FACTIBILIDAD

- Bajo el criterio de FACTIBILIDAD se analiza la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha presentado pero es posible que se dé.

HERRAMIENTA

- Para su determinación se utiliza la tabla de probabilidad

Criterios para calificar la Probabilidad

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Mas 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.

En caso de que la entidad no cuente con datos históricos sobre el número de eventos que se hayan materializado en un periodo de tiempo, los integrantes del equipo de trabajo deben calificar en privado el nivel de probabilidad en términos de factibilidad

Matriz de priorización de probabilidad

Nro	RIESGO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total	Promedio
1	Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad	5	4	3	5	3	4	24	4 PROBABLE
2	Otros riesgos identificados								
3	Otros riesgos identificados								

Convenciones:

Nro: Número - P1: Participante 1 - Tot: Total - Prom.: Promedio .

3.1.3. Determinar Consecuencias o Nivel de Impacto

Por **IMPACTO** se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo

Se tienen en cuenta las consecuencias potenciales establecidas en el paso 2 de identificación del riesgo.

Para su determinación se utiliza la tabla de niveles de impacto establecida en la Política de Riesgos

Criterios para calificar el impacto – Riesgos de gestión

NIVEL	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUANTITATIVO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUALITATIVO	NIVEL	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUANTITATIVO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUALITATIVO
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. 	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 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. 	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 25\%$. - 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 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.

Criterios para calificar el impacto – Riesgos de Corrupción

N.º	PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos?		X
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos penales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectar la imagen regional?		X
18	¿Afectar la imagen nacional?		X
19	¿Generar daño ambiental?		X
Responder afirmativamente de UNA a CINCO pregunta(s) genera un impacto moderado. Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto mayor. Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas genera un impacto catastrófico.			
MODERADO	Genera medianas consecuencias sobre la entidad		
MAYOR	Genera altas consecuencias sobre la entidad.		
CATASTRÓFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad		

Nivel de impacto MAYOR

10

IMPORTANTE

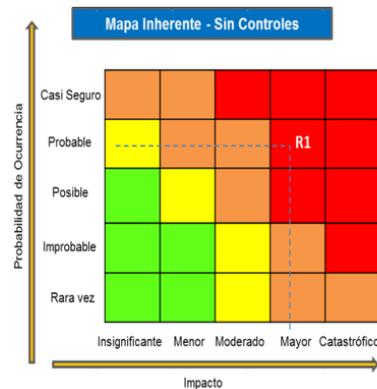
Si la respuesta a la pregunta 16 es afirmativa, el riesgo se considera catastrófico.
Por cada riesgo de corrupción identificado, se debe diligenciar una tabla de estas.

Responder afirmativamente de **UNO a CINCO** pregunta(s) genera un impacto **Moderado**.
Responder afirmativamente de **SEIS a ONCE** preguntas genera un impacto **Mayor**.
Responder afirmativamente de **DOCE a DIECIOCHO** preguntas genera un impacto **Catastrófico**.

MODERADO	Genera medianas consecuencias sobre la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias sobre la entidad.
CATASTRÓFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad

Análisis del Impacto

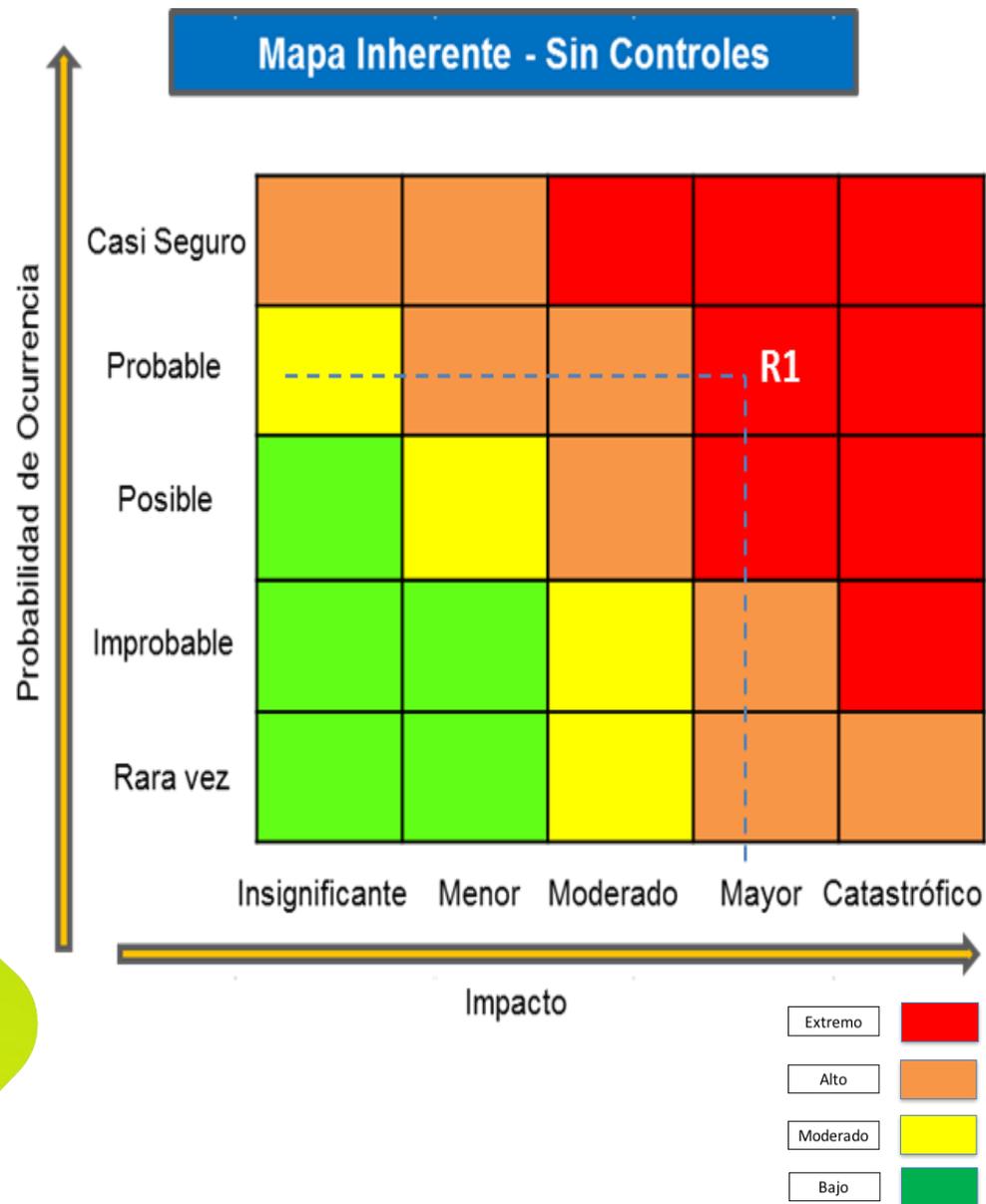
- El impacto se debe analizar y calificar a partir de las consecuencias identificadas en la fase de descripción del riesgo. Para el ejemplo que venimos explicando, el impacto fue identificado como **MAYOR por cuanto genera interrupción de las operaciones por más de dos días.**



Mapa de calor

Matriz de criticidad de 5x5 significa que para ubicar el nivel de riesgo se cuenta con 5 niveles en probabilidad y 5 niveles en impacto.

Mapa Inherente



Se toma la calificación de probabilidad resultante de la tabla “Matriz de priorización de probabilidad”, para este ejemplo se tomará la probabilidad de ocurrencia en “**probable**” y la calificación de impacto en “**mayor**”

Ubique la calificación de probabilidad en la fila y la de impacto en las columnas correspondientes, establezca el punto de intersección de las dos y este punto corresponderá al nivel de riesgo, que para el ejemplo es nivel extremo – color rojo (R1), así se podrá determinar el riesgo inherente.

Análisis del impacto - Riesgos de corrupción

Se tiene en cuenta solamente los niveles **“moderado”, “mayor” y “catastrófico”**, dado que estos riesgos siempre serán significativos; no aplican los niveles de impacto insignificante y menor

De acuerdo con la tabla de criterios para calificar el impacto, nuestro ejemplo tiene un nivel de impacto MAYOR. La probabilidad de los riesgos de corrupción **se califica con los mismos cinco niveles de los demás riesgos.**

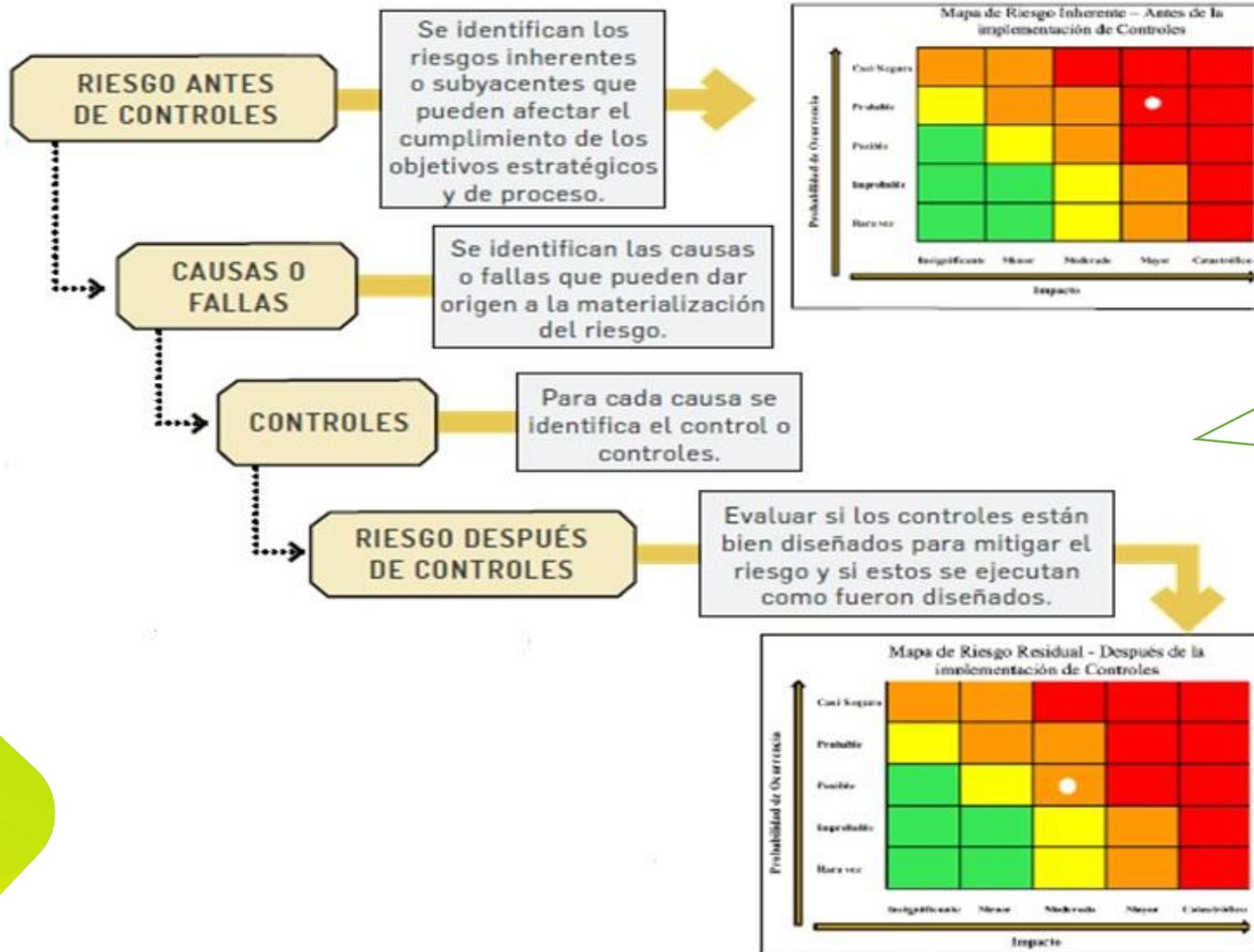
Por último ubicar en el mapa de calor el punto de intersección resultante de la probabilidad y el impacto para establecer el nivel del riesgo inherente, para el ejemplo corresponde a: EXTREMO

Mapa de calor (Riesgo inherente)



3.2. Evaluación de riesgos

3.2.1. Riesgo antes y después de controles



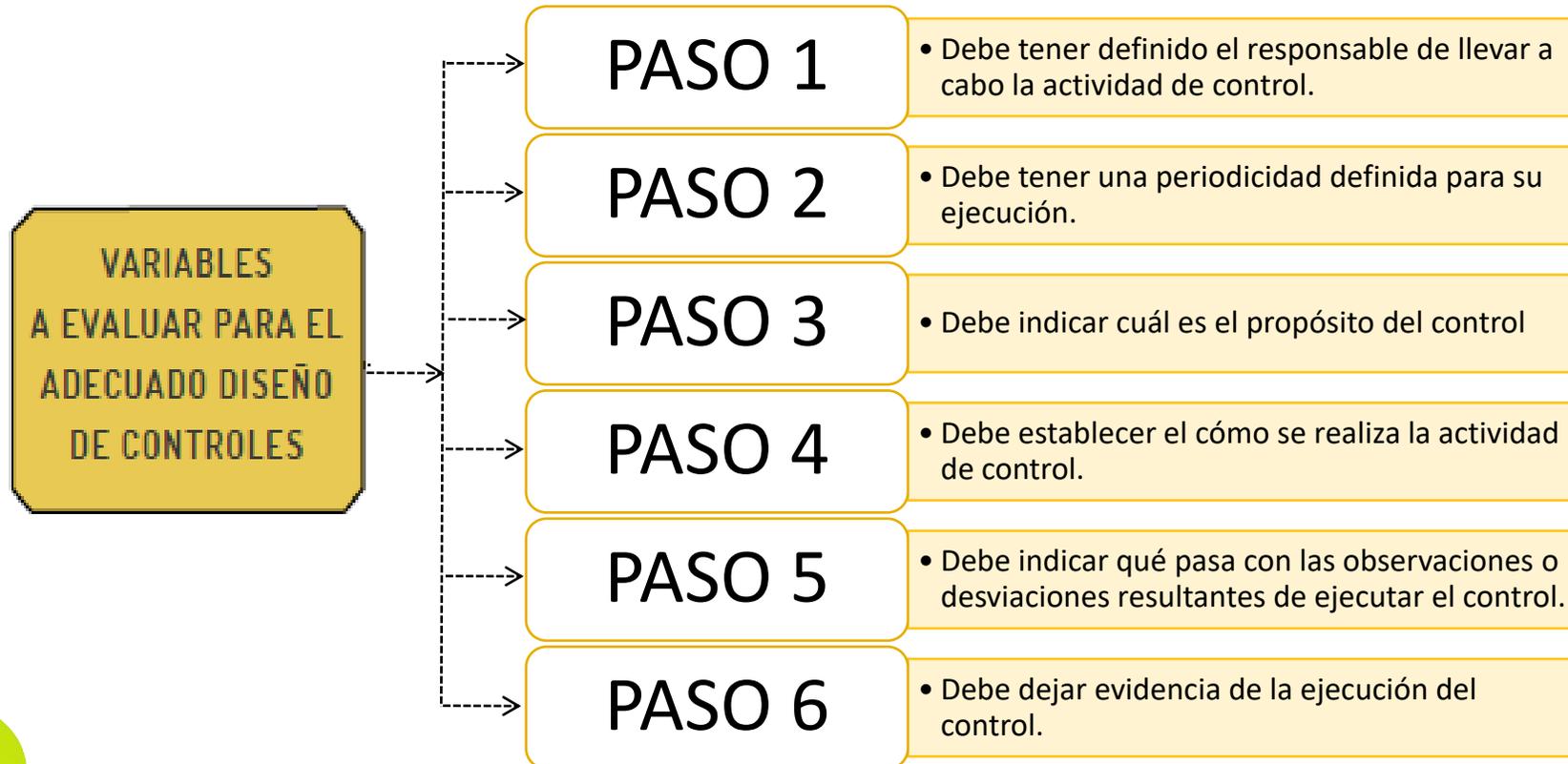
IMPORTANTE

Para cada causa debe existir un control.

- * Las causas se deben trabajar de manera separada (no se deben combinar en una misma columna o renglón).
- * Un control puede ser tan eficiente que me ayude a mitigar varias causas, en estos casos se repite el control, asociado de manera independiente a la causa específica.

3.2.2 Valoración de los controles – diseño de controles

Al momento de definir si un control o los controles mitigan de manera adecuada el riesgo se deben considerar, desde la redacción del mismo, las siguientes variables:



IMPORTANTE:
Las acciones de tratamiento se agrupan en:
Disminuir la probabilidad: acciones encaminadas a gestionar las causas del riesgo
Disminuir el impacto: acciones encaminadas a disminuir las consecuencias del riesgo

¿Cómo defino un control que mitigue el riesgo?

PASO 1

Debe tener definido el responsable de llevar a cabo la actividad de control.

RESPONSABLE

Persona asignada para ejecutar el control. Debe tener la autoridad, competencias y conocimientos para ejecutar el control dentro del proceso y sus responsabilidades deben ser adecuadamente segregadas o redistribuidas entre diferentes individuos, para reducir así el riesgo de error o de actuaciones irregulares o fraudulentas

EJEMPLO

Cuando un control se hace de manera manual (ejecutado por personas) es importante establecer el cargo responsable de su realización.

- * **El profesional de contratación.**
 - * El auxiliar de cartera.
- * El coordinador de operaciones.
- * La coordinadora de nómina.

Cuando el control lo hace un sistema o una aplicación de manera automática a través de un sistema programado, es importante establecer como responsable de ejecutar el control al sistema o aplicación.

- * **El sistema SAP.**
 - * El aplicativo de nómina.
- * El aplicativo de contratación.
- * El aplicativo de activos fijos

¿Cómo defino un control que mitigue el riesgo?

PASO 2

Debe tener una periodicidad definida para su ejecución.

PERIODICIDAD

El control debe tener una periodicidad específica para su realización (diario, mensual, trimestral, anual, etc..) y su ejecución debe ser consistente y oportuna para la mitigación del riesgo.

EJEMPLO

Hay controles que no tienen una periodicidad específica como, por ejemplo, los controles que se ejecutan en el proceso de contratación de proveedores solo se ejecutan cuando se contratan proveedores. La periodicidad debe quedar redactada de tal forma que indique: que cada vez que se desarrolla la actividad se ejecuta el control.

De igual forma hay controles automáticos que son programados para que se ejecuten en un tiempo específico, estos controles también tienen una periodicidad.

* El profesional de contratación: **cada vez que se va a realizar un contrato con un proveedor de servicios.**

* El auxiliar de cartera: mensualmente.

* El coordinador de operaciones: diariamente.

* La coordinadora de nómina: quincenalmente.

* El sistema SAP cada vez que se va a realizar un **pago.**

¿Cómo defino un control que mitigue el riesgo?

PASO 3

Debe indicar cuál es el propósito del control.

PROPOSITO

El control debe tener un propósito que indique para qué se realiza, y que ese propósito conlleve a prevenir las causas que generan el riesgo (**verificar, validar, conciliar, comparar, revisar, cotejar**) o detectar la materialización del riesgo, con el objetivo de llevar a cabo los ajustes y correctivos en el diseño del control o en su ejecución.

EJEMPLO

Al momento de identificar los controles para mitigar el riesgo, debemos preguntarnos si es una actividad o un control, y para diferenciarlo es importante tener en cuenta que el control (verifica, valida, concilia, coteja, compara, etc..) ayuda a la mitigación del riesgo, por eso es importante que pensemos primero en tener controles preventivos antes que detectivos.



Cada vez que se va a efectuar un contrato, el profesional de contratación **verifica** que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación.

Esto también aplica para controles que son realizados de manera automática a través de un sistema programado



Cada vez que se va a realizar un pago el sistema SAP **valida** que el proveedor al cual se le va a girar el pago no esté reportado en listas restrictivas o de lavado de activos y financiación del terrorismo.

¿Cómo defino un control que mitigue el riesgo?

PASO 4

Debe establecer el cómo se realiza la actividad de control.

CÓMO SE REALIZA

El control debe indicar el cómo se realiza, de tal forma que se pueda evaluar si la fuente u origen de la información que sirve para ejecutar el control, es confiable para la mitigación del riesgo.

EJEMPLO

- Cada vez que se va a realizar un contrato 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 revisión con la información física suministrada por el proveedor.**
- Cada vez que se va a realizar un pago, el sistema SAP valida que el proveedor al cual se le va a girar el pago no esté reportado en listas restrictivas **comparando el número de identificación tributaria (NIT) o cédula con la información cargada en el aplicativo de las listas de clientes reportados en temas de lavado de activos y financiación del terrorismo.**

¿Cómo defino un control que mitigue el riesgo?

PASO 5

Debe indicar qué pasa con las observaciones o desviaciones resultantes de ejecutar el control.

QUÉ PASA CON LAS OBSERVACIONES O DESVIACIONES

El control debe indicar qué pasa con las observaciones o desviaciones como resultado de ejecutar el control.

EJEMPLO

- Cada vez que se va a realizar un contrato el profesional de contratación, verifica a través de una lista de chequeo que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación. **En caso de encontrar información faltante, requiere al proveedor a través de correo el suministro de la información y poder continuar con el proceso de contratación.**
- Cada vez que se va a realizar un pago el sistema SAP valida que el proveedor al cual se le va a girar el pago no esté reportado en listas restrictivas, comparando el Número de Identificación Tributaria (NIT) o Cédula con la información cargada en el aplicativo de las listas de clientes reportados en temas de lavado de activos y financiación del terrorismo. **En caso de encontrar coincidencias el sistema no permite realizar el pago.**

¿Cómo defino un control que mitigue el riesgo?

PASO 6

Debe dejar evidencia de la ejecución del control.

EVIDENCIA

El control debe dejar evidencia de su ejecución. Esta evidencia ayuda a que se pueda revisar la misma información por parte de un tercero y llegue a la misma conclusión de quien ejecutó el control y se pueda evaluar que el control realmente fue ejecutado de acuerdo con los parámetros establecidos y descritos anteriormente

EJEMPLO

Cada vez que se va a realizar un contrato, el profesional de contratación verifica a través de una lista de chequeo que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación. En caso de encontrar información faltante, solicita al proveedor por correo la información y poder continuar con el proceso de contratación. **Evidencia: la lista de chequeo diligenciada, la información de la carpeta del cliente y los correos a que hubo lugar en donde solicitó la información faltante (en los casos que aplique).**

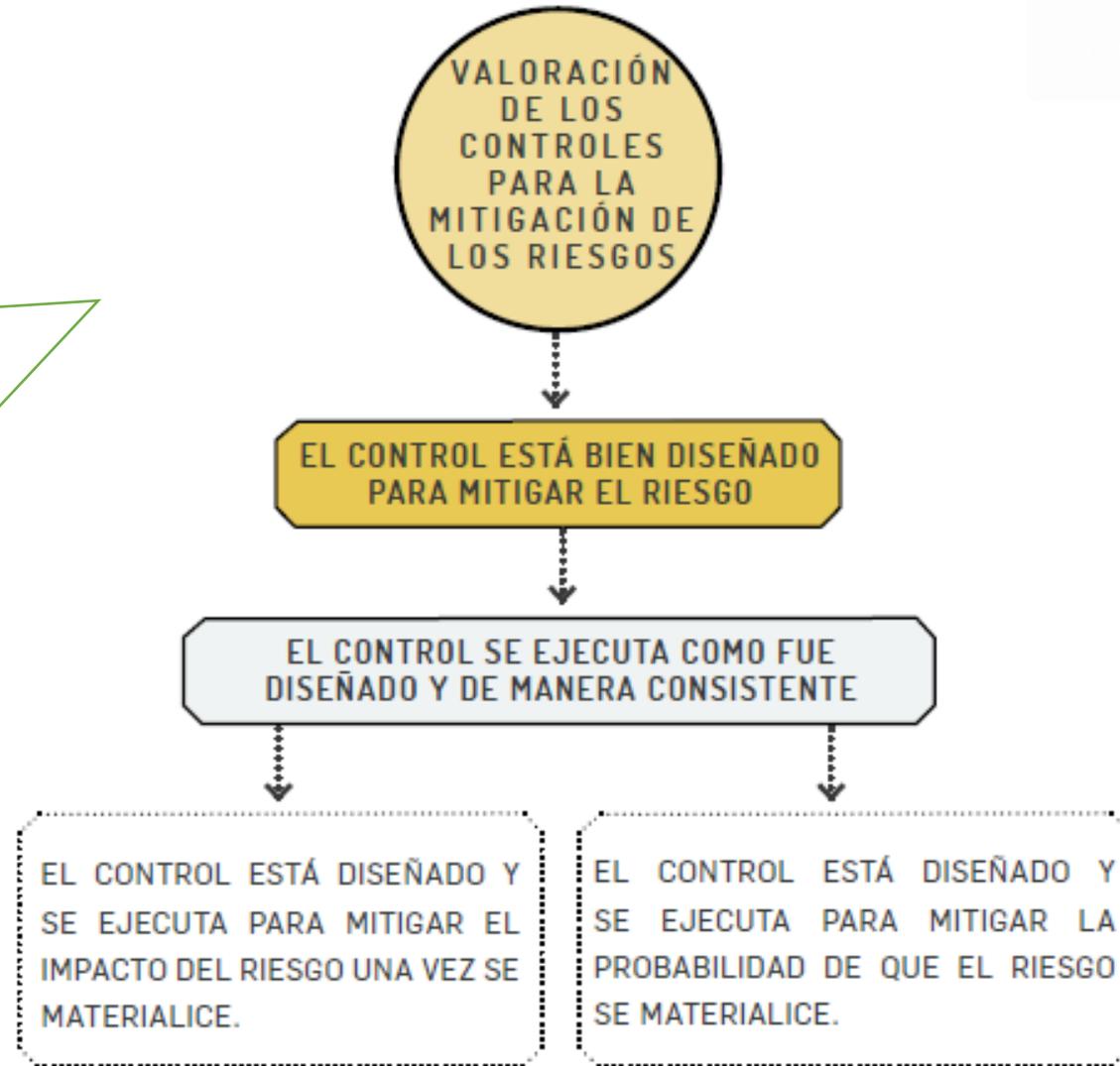
Hay controles en los que su evidencia queda en un flujo a través de una aplicación como un “aprobado” o “revisado” y otros en los que la evidencia es la configuración y programación de la aplicación, cuando es un control automático.

Valoración de los controles para la mitigación de los riesgos

IMPORTANTE

Para la adecuada mitigación de los riesgos no basta con que un control esté bien diseñado, el control debe ejecutarse por parte de los responsables tal como se diseñó.

Porque un control que no se ejecute, o un control que se ejecute y esté mal diseñado, no va a contribuir a la mitigación del riesgo.



Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos.

Criterio de evaluación	Aspecto a Evaluar en el Diseño del Control	Opciones de Respuesta		Peso en la Evaluación	
1. Responsable.	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control ?	Asignado	No Asignado	15	0
	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado	Inadecuado	15	0
2. Periodicidad.	¿ La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna?	Oportuna	Inoportuna	15	0
3. Propósito.	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por si sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, ejemplo Verificar, Validar Cotejar, Comparar, Revisar, etc..?	Prevenir	No es un Control	15	0
		Detectar		10	

Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos.

Criterio de evaluación	Aspecto a Evaluar en el Diseño del Control	Opciones de Respuesta		Peso en la Evaluación	
4. Como se realiza la actividad de control.	¿La fuente de información que se utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo.	Confiable	No Confiable	15	0
5. Que pasa con las observaciones o desviaciones.	¿Las observaciones , desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna.	Se investigan y resuelven oportunamente	No se investigan y resuelven oportunamente.	15	0
6. Evidencia de la Ejecución del Control	¿Se deja evidencia o rastro de la ejecución del control, que permita a cualquier tercero con la evidencia, llegar a la misma conclusión.	Completa	Incompleta No existe.	10	5 0

Resultados de la evaluación del **diseño** del control

Rango de Calificación del Diseño	Resultado - Peso en la evaluación del Diseño del Control
Fuerte	Calificación entre 96 y 100
Moderado	Calificación entre 86 y 95
Débil	Calificación entre 0 y 85

Si el resultado de las calificaciones del control, o el promedio en el diseño de los controles, está por debajo de 96%, se debe establecer un plan de acción que permita tener un control o controles bien diseñados.

Resultados de la evaluación de la **ejecución** del control

Rango de Calificación de la Ejecución	Resultado - Peso de la Ejecución del control
Fuerte	El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable.
Moderado	El control se ejecuta algunas veces por parte del responsable.
Débil	El control no se ejecuta por parte del responsable.

Aunque un control esté bien diseñado, este debe ejecutarse de manera consistente, de tal forma que se pueda mitigar el riesgo. No basta solo con tener controles bien diseñados, debe asegurarse que el control se ejecute. Al momento de determinar si el control se ejecuta, **inicialmente, el responsable del proceso debe llevar a cabo una confirmación, posteriormente se confirma con las actividades de evaluación realizadas por auditoría interna o control interno.**

Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos

Dado que la calificación de riesgos inherentes y residuales se efectúa al riesgo y no a cada causa, hay que consolidar el conjunto de los controles asociados a las causas, para evaluar si estos de manera individual y en conjunto sí ayudan al tratamiento de los riesgos, considerando tanto el diseño, ejecución individual y promedio de los controles.

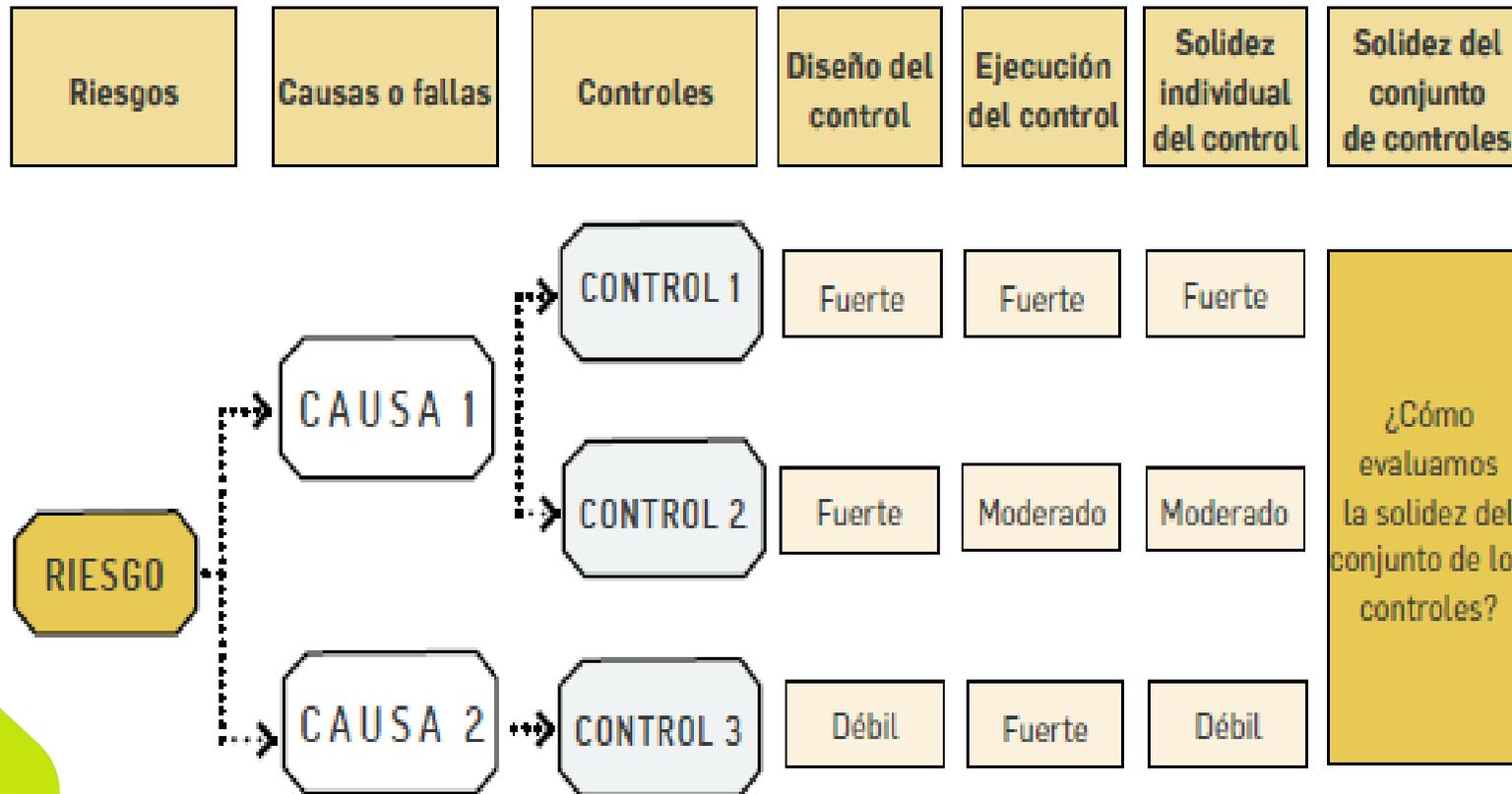
En la evaluación del diseño y ejecución de los controles las dos variables son importantes y significativas en el tratamiento de los riesgos y sus causas, por lo que siempre la **calificación de la solidez de cada control** asumirá la calificación del diseño o ejecución con menor calificación entre fuerte, moderado y débil, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos

PESO DEL DISEÑO INDIVIDUAL O PROMEDIO DE LOS CONTROLES. (DISEÑO)	EL CONTROL SE EJECUTA DE MANERA CONSISTENTE POR LOS RESPONSABLES. (EJECUCION)	SOLIDEZ INDIVIDUAL DE CADA CONTROL FUERTE:100 MODERADO:50 DEBIL:0	APLICA PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL CONTROL SI / NO
Fuerte Calificación Entre 96 y 100	Fuerte (Siempre se ejecuta)	Fuerte + Fuerte = Fuerte	No
	Moderado (Algunas veces)	Fuerte + Moderado = Moderado	Si
	Débil (No se ejecuta)	Fuerte + Débil = Débil	Si
Moderado Calificación Entre 86 y 95	Fuerte (Siempre se ejecuta)	Moderado + Fuerte = Moderado	Si
	Moderado (Algunas veces)	Moderado + Moderado = Moderado	Si
	Débil (No se ejecuta)	Moderado + Débil = Débil	Si
Débil Entre 0 y 85	Fuerte (Siempre se ejecuta)	Débil + Fuerte = Débil	Si
	Moderado (Algunas veces)	Débil + Moderado = Débil	Si
	Débil (No se ejecuta)	Débil + Débil = Débil	Si

Solidez del conjunto de controles para la adecuada mitigación del riesgo

Dado que un riesgo puede tener varias causas, a su vez varios controles y la calificación se realiza al riesgo, es importante evaluar el conjunto de controles asociados al riesgo.



CALIFICACIÓN DE LA SOLIDEZ DEL CONJUNTO DE CONTROLES	
Fuerte	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es igual a 100.
Moderado	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos está entre 50 y 99.
Débil	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es menor a 50.

Disminución de probabilidad e impacto.

La mayoría de los controles que se diseñan son para disminuir la probabilidad de que ocurra una causa o evento que pueda llevar a la materialización del riesgo y muy pocos son dirigidos al impacto

EJEMPLO

Para poder asignar un contrato se debe verificar que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación.

Si no existiera el control “**verificar que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación para poder asignar un contrato**”, el número de contratos que se incumplirían sería mayor

Para mitigar el impacto económico, en caso de que el contratista incumpla, se deben verificar las pólizas de seguros solicitadas al contratista seleccionado.

El impacto de un riesgo por el número de eventos que se llegarían a materializar sería mayor

3.2.3 Nivel de riesgo (riesgo residual)

Desplazamiento del riesgo inherente para calcular el riesgo residual

Resultados de los posibles desplazamientos de la probabilidad y del impacto de los riesgos.

Solidez del conjunto de los controles.	Controles ayudan a disminuir la probabilidad	Controles ayudan a disminuir Impacto	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de la Probabilidad	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de Impacto
Fuerte	Directamente	Directamente	2	2
Fuerte	Directamente	Indirectamente	2	1
Fuerte	Directamente	No Disminuye	2	0
Fuerte	No disminuye	Directamente	0	2
Moderado	Directamente	Directamente	1	1
Moderado	Directamente	Indirectamente	1	0
Moderado	Directamente	No Disminuye	1	0
Moderado	No disminuye	Directamente	0	1

Si la solidez del conjunto de los controles es **débil**, este no disminuirá ningún cuadrante de impacto o probabilidad asociado al riesgo.

Tratándose de **riesgos de corrupción** únicamente hay **disminución de probabilidad**. Es decir, para el impacto no opera el desplazamiento.

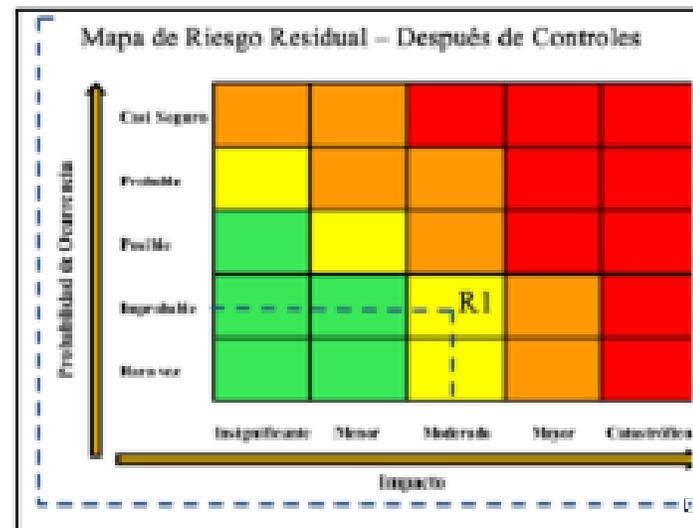
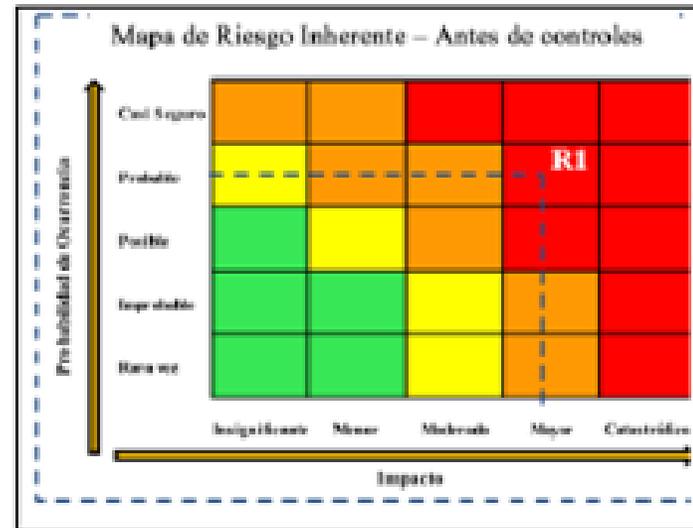
Resultados del mapa de riesgo residual.

Elaboración del mapa de riesgo residual (después de los controles).

Tenemos el riesgo 1 con una calificación de riesgo inherente de probabilidad e impacto como se muestra en la siguiente gráfica:

Como podemos observar, es probable que el riesgo suceda y, en caso de materializarse, tiene un impacto mayor para la entidad. Ahora, supongamos que existen controles bien diseñados, que siempre se ejecutan, y que estos controles disminuyen de manera directa la probabilidad.

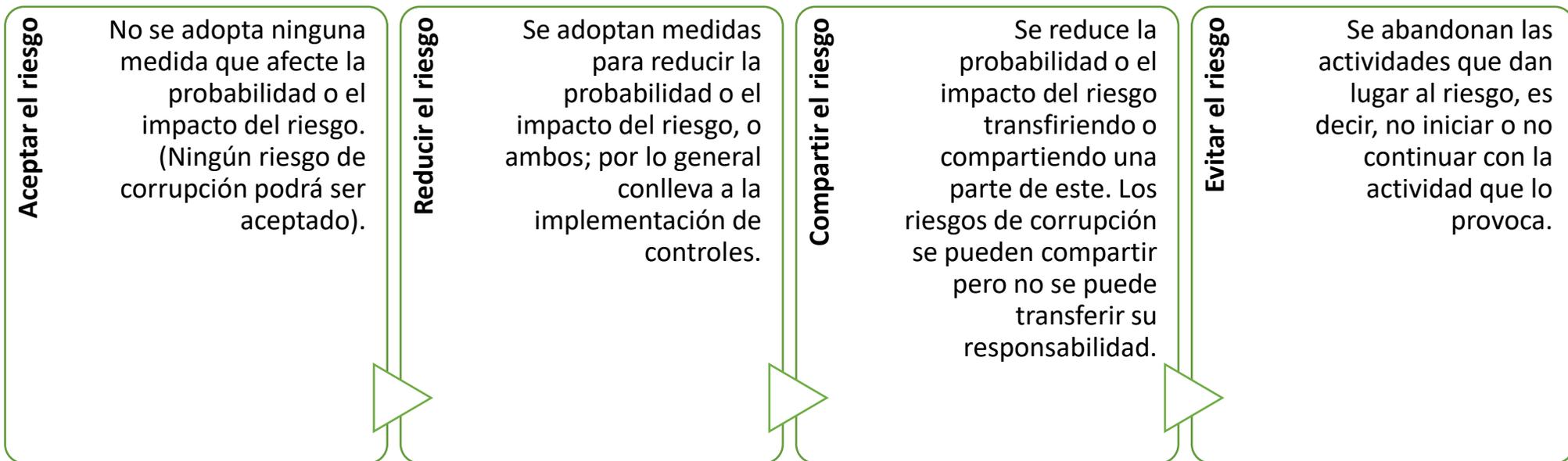
En nuestro ejemplo disminuiría dos cuadrantes de probabilidad, pasa de probable a improbable y un cuadrante de impacto, pasa de mayor a moderado.



Tratamiento del riesgo

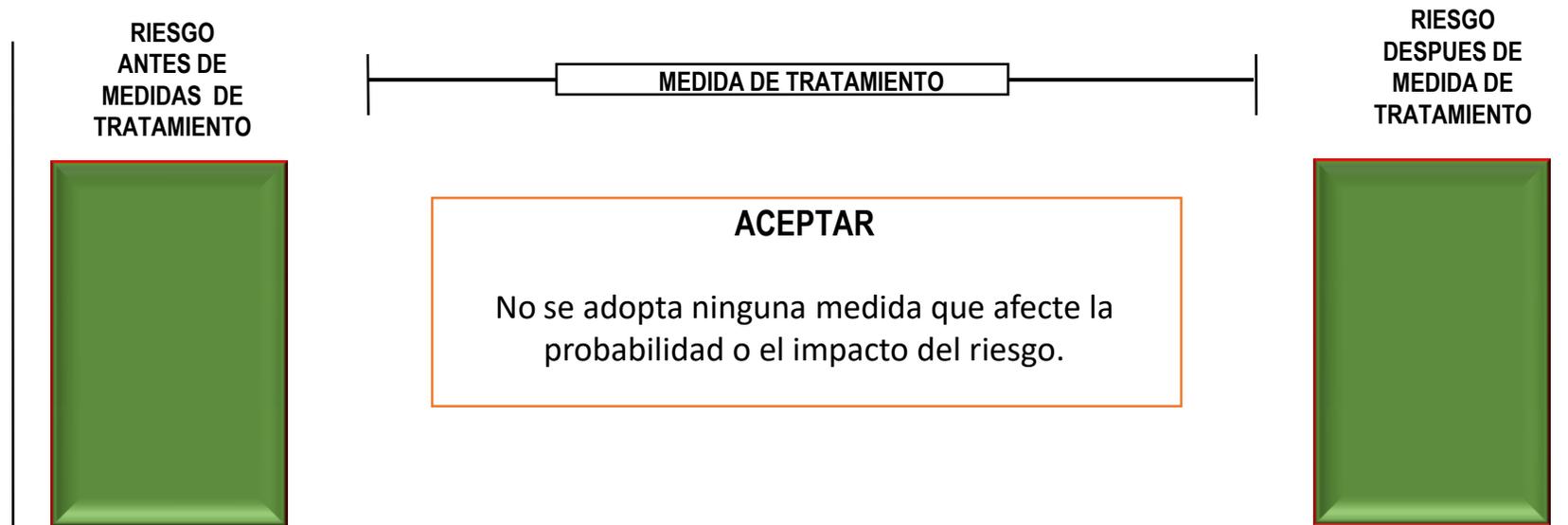
Es la respuesta establecida por la primera línea de defensa para la mitigación de los diferentes riesgos, incluyendo aquellos relacionados con la corrupción.

A la hora de evaluar las opciones existentes en materia de tratamiento del riesgo, los dueños de los procesos tendrán en cuenta la importancia del riesgo, lo cual incluye el efecto que puede tener sobre la entidad, la probabilidad e impacto de este y la relación costo-beneficio de las medidas de tratamiento.



ACEPTAR EL RIESGO

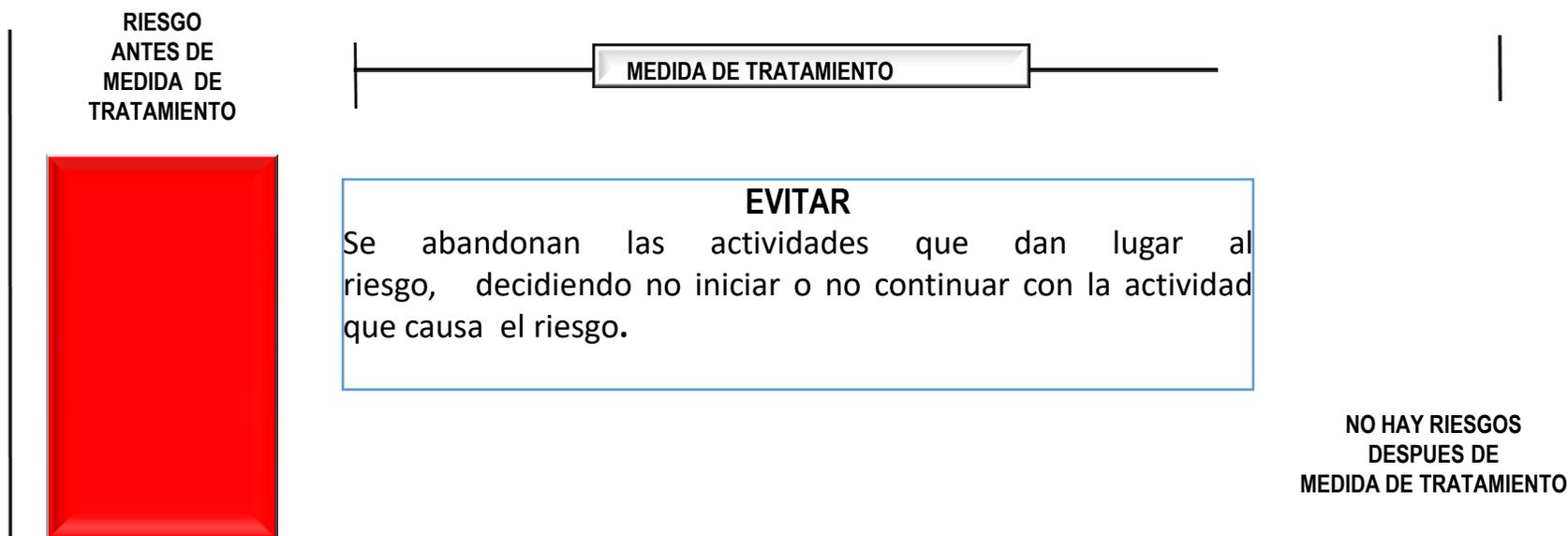
Si el nivel de riesgo cumple con los criterios de aceptación de riesgo, no es necesario poner controles y el riesgo puede ser aceptado. Esto debería aplicar para riesgos inherentes en la zona de calificación de riesgo bajo.



La aceptación del riesgo puede ser una opción viable en la entidad, para los riesgos bajos, pero también pueden existir escenarios de riesgos a los que no se les puedan aplicar controles y por ende, se acepta el riesgo. En ambos escenarios debe existir un seguimiento continuo del riesgo.

EVITAR EL RIESGO

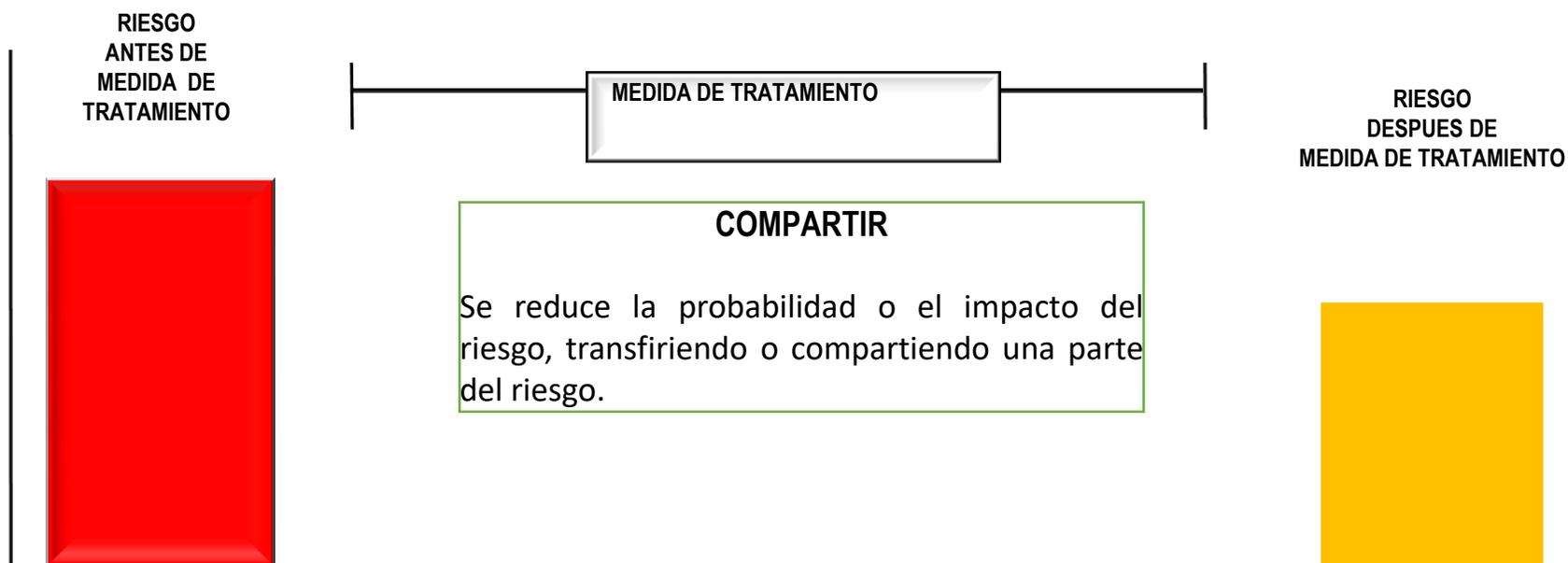
Cuando los escenarios de riesgo identificado se consideran demasiados extremos, se puede tomar una decisión para evitar el riesgo, mediante la cancelación de una actividad o conjunto de actividades.



Desde el punto de vista de los responsables de la toma de decisiones, este tratamiento es simple, la menos arriesgada y menos costosa, pero es un obstáculo para el desarrollo de las actividades de la entidad y, por lo tanto, hay situaciones donde no es una opción.

COMPARTIR EL RIESGO

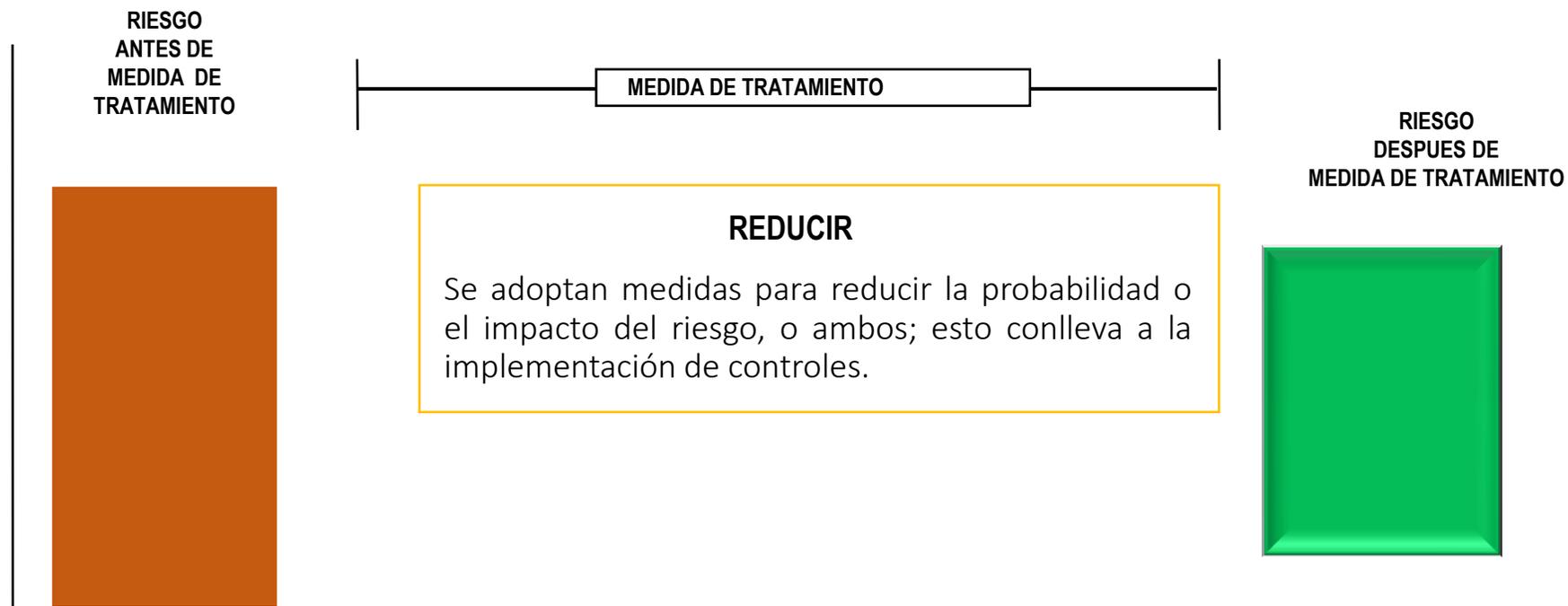
Cuando es muy difícil para la entidad reducir el riesgo a un nivel aceptable, o se carece de conocimientos necesarios para gestionarlo, el riesgo puede ser compartido con otra parte interesada que pueda gestionarlo con mas eficacia. Cabe señalar que normalmente no es posible transferir la responsabilidad del riesgo



Los dos principales métodos de compartir o transferir parte del riesgo son: seguros y tercerización. Estos mecanismos de transferencia de riesgos deberían estar formalizados a través de un acuerdo contractual.

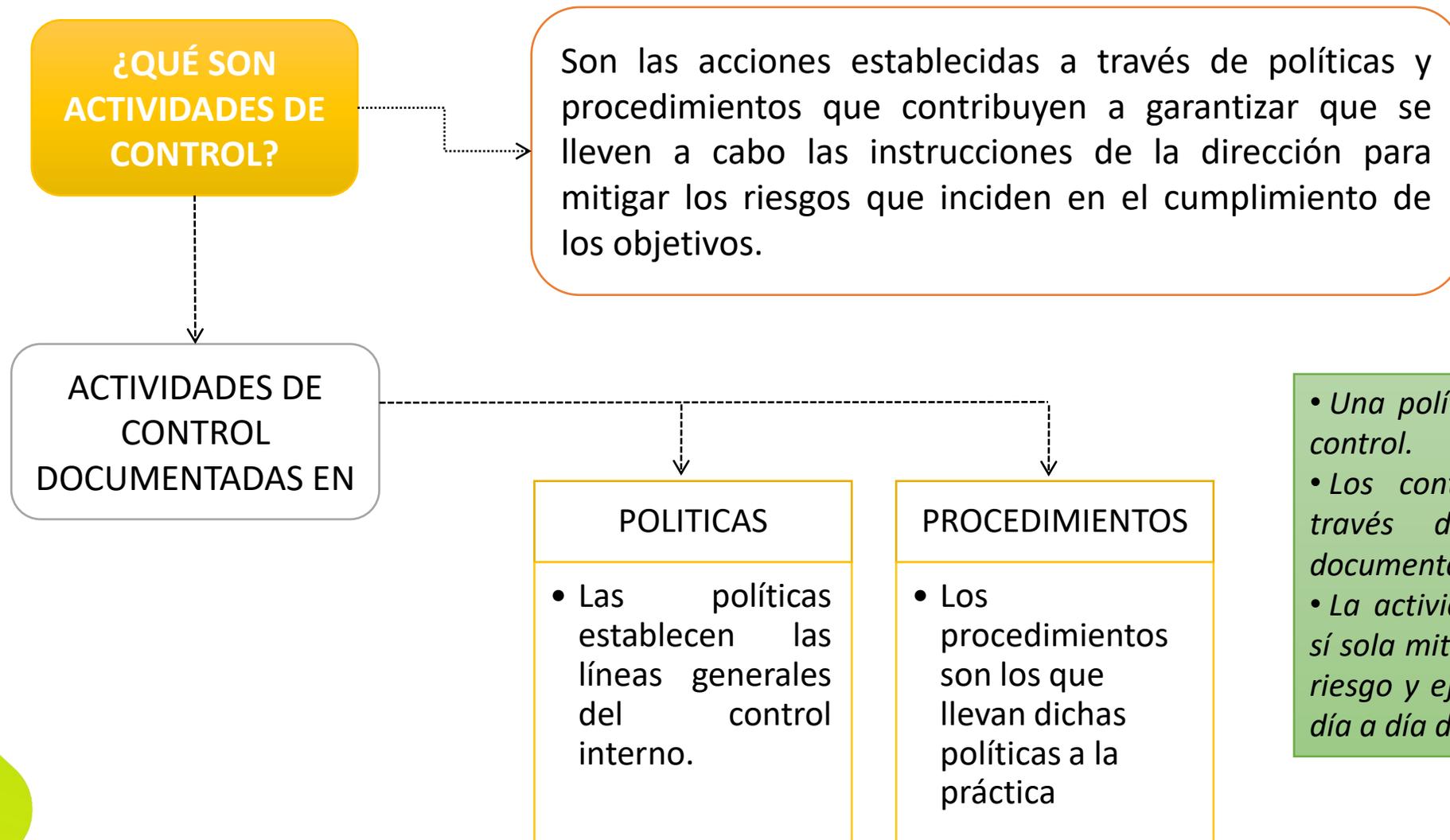
REDUCIR EL RIESGO

El nivel de riesgo debería ser administrado mediante el establecimiento de controles, de modo que el riesgo residual se pueda reevaluar como algo aceptable para la entidad. Estos controles disminuyen normalmente la probabilidad y/o el impacto del riesgo.



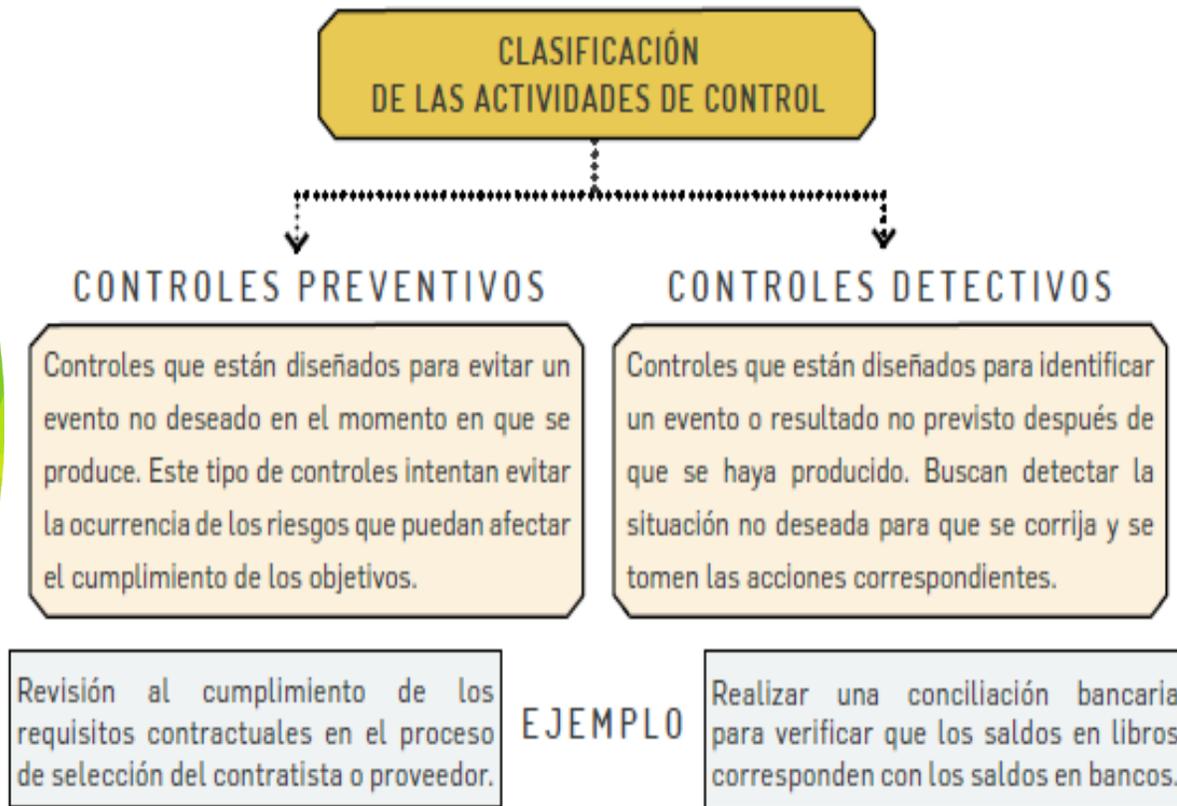
Deberían seleccionarse controles apropiados y con una adecuada segregación de funciones, de manera que el tratamiento al riesgo adoptado logre la reducción prevista sobre este.

Actividades de control



- *Una política por sí sola no es un control.*
- *Los controles se despliegan a través de los procedimientos documentados.*
- *La actividad de control debe por sí sola mitigar o tratar la causa del riesgo y ejecutarse como parte del día a día de las operaciones.*

Clasificación de las actividades de control



• EJEMPLO

- La **política** establece que para los contratos de bienes y servicios se deben tener tres cotizaciones.
- El **procedimiento** será la revisión que valide que la política se está cumpliendo, dejando claras las actividades y responsabilidades que asume el personal que lleva a cabo la actividad de control y asegura que existan las tres cotizaciones.
- Tanto la política como el procedimiento deben estar **documentados**. Esto contribuye a que las actividades de control sean parte del día a día de las operaciones de la entidad

3.3. Monitoreo y revisión

1ª LINEA DE DEFENSA

- Desarrolla e implementa procesos de control y gestión de riesgos a través de su identificación, análisis, valoración, monitoreo y acciones de mejora.
- **A cargo de los Gerentes públicos y líderes de procesos o gerentes operativos de programas y proyectos de la entidad**

2ª LINEA DE DEFENSA

- Asegura que los controles y los procesos de gestión de riesgos implementados por la primera línea de defensa, estén diseñados apropiadamente y funcionen como se pretende
- **Conformada por los responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo, jefes de planeación, supervisores o interventores de contrato o proyectos y coordinadores de otros sistemas, y el comité institucional de gestión y desempeño**

3ª LINEA DE DEFENSA

- Proporciona información sobre la efectividad del Sistema de Control Interno, a través de un enfoque basado en riesgos, incluida la operación de la primera y segunda línea de defensa
- **Conformada por la Oficina de Control Interno o Auditoría Interna de la Entidad.**

Monitoreo de riesgos de corrupción

Los gerentes públicos y los líderes de los procesos, en conjunto con sus equipos, deben monitorear y revisar periódicamente la gestión de riesgos de corrupción y si es el caso ajustarlo (primera línea de defensa).

Le corresponde, igualmente, a la oficina de planeación adelantar el monitoreo (segunda línea de defensa), para este propósito se sugiere elaborar una matriz. Dicho monitoreo será en los tiempos que determine la entidad.



Reporte del Plan de Tratamiento de Riesgos

1. Una vez analizado el nivel de riesgo residual y definido el tratamiento a implementar, generar un reporte que consolide la información clave del proceso de gestión del riesgo.

2. En el formato de mapa y plan de tratamiento de riesgos se inicia con el registro del riesgo identificado, luego se especifica la clase de riesgo, se transcriben las causas raíz o causas priorizadas, así como la probabilidad e impacto (riesgo residual)

3. A partir de allí se deben analizar las estrategias DO y FA, que contrarresten las causas raíz, para incluirlas en las actividades de control y con base en su contenido se establezca la opción de tratamiento a la que corresponden.

4. Luego se relaciona el soporte con el que se evidenciará el cumplimiento de cada actividad, el responsable de adelantarla (relacionando el cargo y no el nombre), el tiempo específico para cumplir con la actividad o la periodicidad de ejecución

5. Relacionar la acción de contingencia a implementar una vez el riesgo se materialice, para ello se deben analizar las estrategias DA o estrategias de fuga provenientes de la matriz DOFA, seleccionando la(s) más apropiada(s) para el riesgo identificado.

6. Colocar el soporte, responsable y tiempo de ejecución, teniendo en cuenta que este tipo de acciones son de aplicación inmediata y a corto plazo para restablecer, cuanto antes, la normalidad de las actividades para el logro de los objetivos del proceso.

7. Formular los indicadores clave de riesgo para monitorear el cumplimiento (eficacia) e impacto (efectividad) de las actividades de control

Formato mapa y plan de tratamiento de riesgos

N	RIESGO	CLASIFICACIÓN	CAUSAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO RESIDUA	OPCIÓN MANEJO	ACTIVIDAD DE CONTROL	SOPORTE	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
1	Desabastecimiento de bienes y servicios requeridos por la entidad	Financiero	Desactualización de la base de datos Insuficiente capacitación Cambios en la regulación contable y presupuestal Hackeo	Improbable	Mayor	Moderado	Reducir Reducir Reducir Reducir Acción de contingencia	D201: Adquirir software para mantener actualizada la base de datos de proveedores y el registro de contrataciones. D102: Realizar convenios con entidades educativas para capacitar al personal de contratos. F2A1: Establecer mayor frecuencia de reinducción para actualizar al personal ante los cambios normativos contables. F2A1: Realizar reinducciones para actualizar al personal ante los cambios normativos contables. F1A2: Fortalecer los Firewall en la red de la organización para detectar posibles incursiones D1,2A1,2: D1,2A1,2: Convocar en forma extraordinaria un comité Institucional de coordinación de control interno para analizar y aplicar medidas inmediatas que, dentro de la legalidad, permitan el reabastecimiento inmediato de bienes y servicios.	Contrato y factura software Convenios firmados Circular interna Actas reinducción Reporte cumplimiento Firewall fortalecido Acta de comité de coordinación institucional de control interno firmada	Director de T.I. y jefe contratos Director financiero Director talento humano Jefe cartera Director de T.I. Director financiero	Primer trimestre de 2018 Trimestralmente Del 01012018 al 31122018 Del 01012018 al 31012018 Trimestralmente Del 01012018 al 31122018 Del 01022018 al 28022018 1 semana una vez el riesgo se materialice	EFICACIA: Índice de cumplimiento actividades– (# de actividades cumplidas / # de actividades programadas) x 100 EFFECTIVIDAD: Efectividad del plan de manejo de riesgos– ((# de casos de desabastecimiento presentados periodo actual - # de casos de desabastecimiento presentados periodo anterior) / # de casos de desabastecimiento presentados periodo anterior) x 100

Formato mapa de riesgos Administración departamental

ANÁLISIS DEL RIESGO					
Proceso/ Objetivo	Nombre del Riesgo	Descripción	Tipo	Causas	Consecuencias

Riesgo Inherente			Tratamiento del Riesgo	ACCIONES RELACIONADAS CON EL CONTROL										
Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo		Control	Evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos				Riesgo Residual			Período de Ejecución		Responsable de la acción
					Diseño del Control	Ejecución del Control	Solidez individual del Control	Solidez del Conjunto de Controles	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo	Indicador	Fecha de Inicio	

3.4. Seguimiento de riesgos de corrupción

SEGUIMIENTO

- El Jefe de Control Interno o quien haga sus veces,
- debe adelantar seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción. En este sentido es necesario que adelante seguimiento a la gestión del riesgo, verificando la efectividad de los controles.

PRIMER SEGUIMIENTO

- Con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de mayo.

SEGUNDO SEGUIMIENTO

- Con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de septiembre.

TERCER SEGUIMIENTO

- Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de enero.

COMUNICACIÓN Y CONSULTA



Estrategias de Comunicación
Trabajo en equipo
Conocimiento y análisis de la complejidad de cada uno de los procesos

Se constituye en un elemento **transversal** a todo el proceso al involucrar a todos los funcionarios para el levantamiento de los mapas de riesgos.

UN ENFOQUE DE EQUIPOS DE TRABAJO PUEDE:

- ✓ Ayudar a establecer correctamente el contexto para los procesos.
- ✓ Garantizar que se toman en consideración las necesidades de los usuarios.
- ✓ 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.

Información, comunicación y reporte

LÍNEA ESTRATÉGICA

Corresponde al Comité de Auditoría de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y/o a los comités institucionales de coordinación de control interno establecer la Política de Gestión de Riesgos y asegurarse de su permeabilización en todos los niveles de la organización pública, de tal forma que se conozcan claramente los niveles de responsabilidad y autoridad que posee cada una de las tres líneas de defensa frente a la gestión del riesgo.

PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA

Corresponde a los jefes de área y/o grupo (primera línea de defensa) asegurarse de implementar esta metodología para mitigar los riesgos en la operación, reportando a la segunda línea sus avances y dificultades

SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA

Corresponde al área encargada de la gestión del riesgo (segunda línea de defensa) la difusión y asesoría de la presente metodología, así como de los planes de tratamiento de riesgo identificados en todos los niveles de la entidad, de tal forma que se asegure su implementación

TERCERA LÍNEA DE DEFENSA

Le corresponde a las unidades de control interno, realizar evaluación (aseguramiento) independiente sobre la gestión del riesgo en la entidad, catalogándola como una unidad auditable más dentro de su universo de auditoría y, por lo tanto, debe dar a conocer a toda la entidad el Plan Anual de Auditorías basado en riesgos y los resultados de la evaluación de la gestión del riesgo.

Información, comunicación y reporte

Debe garantizar que se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios o ciudadanos, de modo tal que los riesgos identificados, permitan encontrar puntos críticos para la mejora en la prestación de los servicios.

Promover la participación de los funcionarios con mayor experticia, para que aporten su conocimiento en la identificación, análisis y valoración del riesgo.

Especial énfasis en la difusión, socialización, capacitación y/o entrenamiento de todos y cada uno de los pasos que componen la metodología de la administración del riesgo, asegurando que permee a la totalidad de la organización pública.

IMPORTANTE

Se debe conservar evidencia de la comunicación de la información y reporte de la administración del riesgo en todas sus etapas.

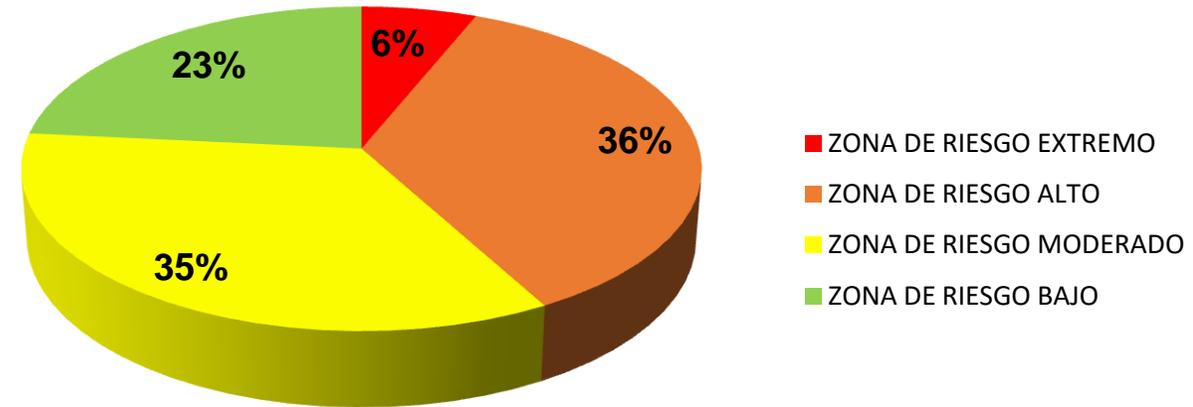
IV. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL

MAPA DE RIESGOS ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL 2019

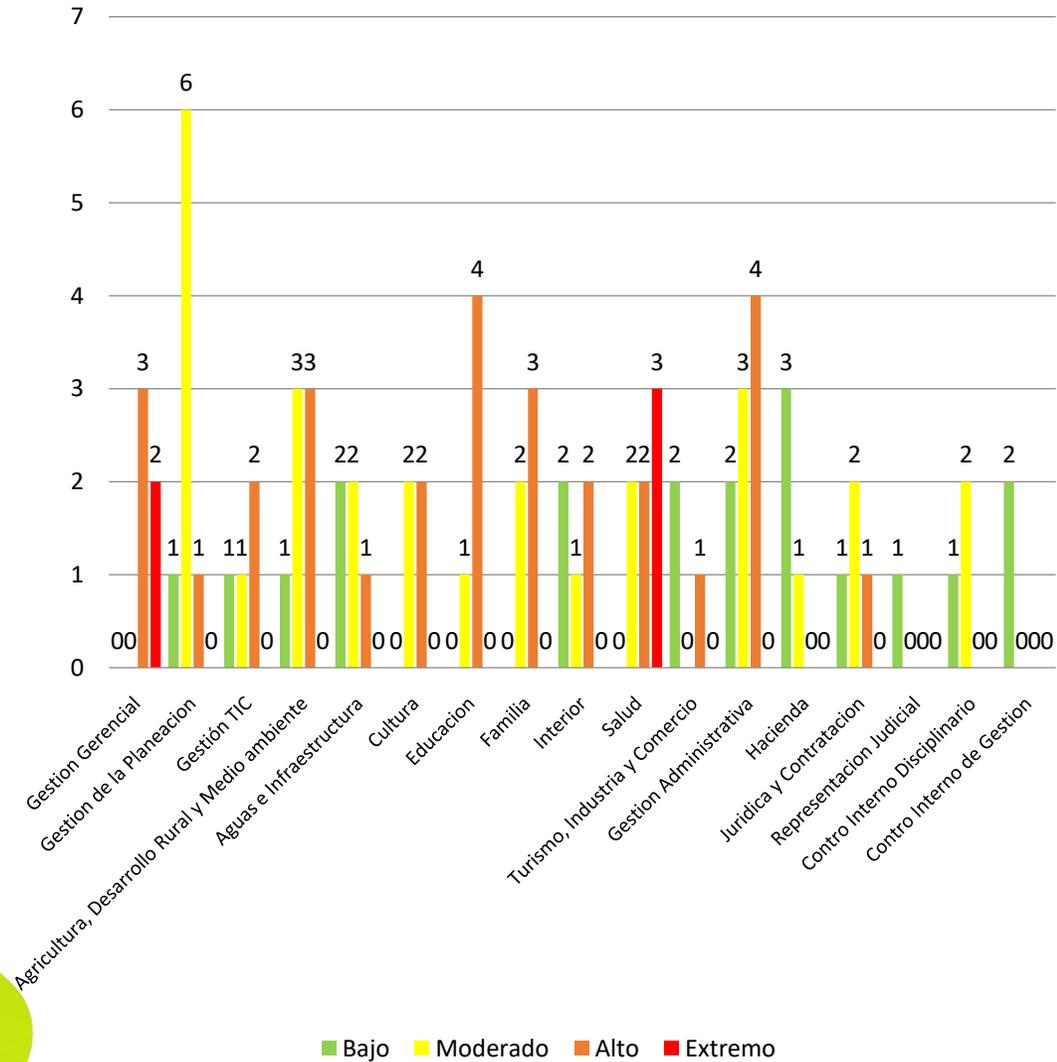
PROBABILIDAD

Casi Seguro (5)	0	0	0	0	0
Probable(4)	1	2	4	2	0
Posible (3)	0	3	14	3	0
Improbable (2)	0	6	12	6	0
Rara vez (1)	6	7	12	3	0
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrofico (5)

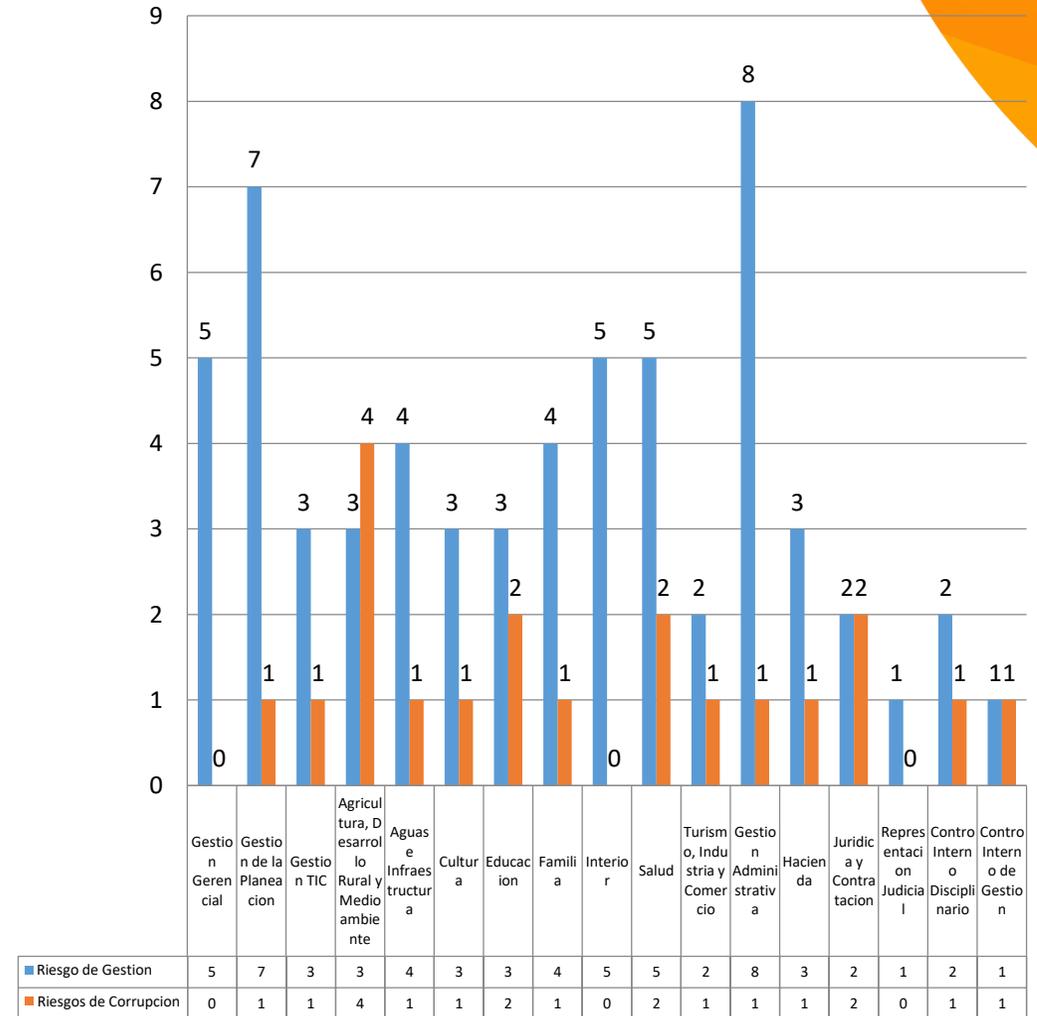
IMPACTO



Zonas de Riesgo por Proceso



Riesgos de Gestión y Corrupción por Proceso



V. PREGUNTAS



CONTACTO



GLORIA EUGENIA CASTAÑO

Contratista

Secretaría de Planeación Departamental

E-mail: mipgquindio@gmail.com

Cel.: ++ 304 653 4009

Anexos para consulta:

https://drive.google.com/open?id=1I2WKcdrhpLeQok_282U16CEE3_o7ISWT



GOBERNACIÓN DEL QUINDÍO

¡GRACIAS!



Departamento del Quindío



Departamento del Quindío

