1. POLITICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:

1.1 OBJETIVO: Establecer lineamientos para el tratamiento de los riesgos con el propósito de minimizar sus efectos al interior de la entidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2 ALCANCE: Todos los procesos de la entidad.

1.3 RESPONSABILIDADES:

Alta Dirección: Definir y ajustar la política para la Administración de los riesgos y seguimiento al mapa de riesgos institucional.

Líderes de procesos o responsables: Levantar el mapa de riesgos y hacer seguimiento.

Control Interno: Realizar el seguimiento a los riesgos que a nivel institucional han sido consolidados.

Planeación: Le corresponde liderar el proceso de construcción y consolidación del Mapa de Riesgos de Corrupción.

1.4 PERIODICIDAD:

La revisión y seguimiento del Mapa de Riesgo Institucional y por procesos se realizará cada tres meses.

En cuanto a la periodicidad del seguimiento, para los riesgos asociados a posibles actos de corrupción, se debe dar cumplimiento a las fechas establecidas por la guía de la Secretaría de Transparencia, denominada "Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano".

1.5 PRIORIZACIÓN DE RIESGOS A CONTROLAR:

Se establece que todos los riesgos identificados en el Mapa de Riesgos Institucional y Mapa de Procesos estarán sujetos al seguimiento, control, monitoreo y ajuste de conformidad con los pasos de la metodología que se define a través de la presente guía.

1.6 OPCIONES DE TRATAMIENTO DEL RIESGO:

Evitar el riesgo, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Por ejemplo: el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad como el impacto. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes

de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Compartir o transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras entidades, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, la tercerización.

Asumir un riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso, el líder del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

2. DEFINICIONES:

Factibilidad: Análisis de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata de un hecho que no se ha presentado pero es posible que se dé.

Frecuencia: Análisis del # de hechos que se han materializado en un periodo o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo.

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.

Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad.

3. TIPOLOGÍA:

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

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

Riesgo de imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la entidad.

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

Riesgos Tecnológicos: Están relacionados con la capacidad con la capacidad tecnológica de la entidad de satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

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

4. PASOS DE LA METODOLOGIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:

Primero se debe tener conocimiento de la misión, visión, política, objetivos estratégicos, planeación institucional caracterizaciones de los procesos, objetivos de los procesos, planes, programas y proyectos.

4.1. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:

La alta dirección con el liderazgo del Representante Legal, deberá definir la política para la Administración del Riesgo la cual deberá contener:

Objetivo: Se debe establecer su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad
Alcance: La administración del riesgo debe ser extensible y aplicable a todos los procesos de la entidad
Niveles de aceptación: Decisión informada de tomar un riesgo particular
Niveles para calificar el impacto
Periodicidad de seguimiento de acuerdo al nivel de riesgo residual
Niveles de responsabilidad y seguimiento

4.2 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

4.2.1 Establecimiento del Contexto:

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo. A partir de los factores que se definan es posible establecer las causas de los riesgos a identificar. Se pueden consultar las técnicas de establecimiento del contexto compiladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (ver archivo en Excel).

- **Establecimiento del Contexto Interno**

Se determinan las características o aspectos esenciales del ambiente en el cual la entidad busca alcanzar sus objetivos. Se pueden considerar factores como:

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.

- **Establecimiento del Contexto Externo**

Se determinan las características o aspectos esenciales del entorno en el cual opera la entidad. Se pueden considerar factores como:

Económicos: Disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
Políticos: Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
Sociales: Demografía, responsabilidad social, orden público.
Tecnológicos: Avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea.
Medioambientales: Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
Comunicación Externa: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad.

- **Establecimiento del Contexto del Proceso**

Se determinan las características o aspectos esenciales del proceso y sus interrelaciones. Se pueden considerar factores como:

Diseño del proceso: Claridad en la descripción del alcance y objetivo del proceso.
Interacciones con otros procesos: Relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.
Transversalidad: Procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.
Procedimientos asociados: Pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos.
Responsables del proceso: Grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso.
Comunicación entre los procesos: Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.

A continuación se presenta un ejemplo de factores internos y externos con sus posibles causas:

CONTEXTO			
Proceso: Atención al Usuario			
Objetivo: : Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes			
FACTORES EXTERNOS	**CAUSAS**	**FACTORES INTERNOS**	**CAUSAS**

Nueva tecnología disponible	No se realizan las actualizaciones de hardware y software	Tecnología	Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos
Normatividad	Cambios normativos	Talento Humano	Desconocimiento de la normatividad aplicada Resistencia al cambio Desmotivación
Relación con otras entidades	Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas a otras entidades relacionadas	Sistemas de información	Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros Información desactualizada
Necesidades de la comunidad	Incremento en el número de solicitudes por alta demanda de usuarios desbordando la capacidad instalada	Procedimientos	Fallas en el seguimiento a los procedimiento del proceso

4.2.2 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO:

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en el contexto interno, externo y del proceso ya analizado para la entidad que pueden afectar el logro de los objetivos. Algunas causas externas no controlables por la entidad se podrán evidenciar en el análisis de contexto correspondiente, para que se tengan en cuenta en el análisis y valoración del riesgo.

A partir de este levantamiento de causas se procede a identificar el riesgo, el cual estará asociado a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos del proceso, es necesario referirse a sus características o las formas en que se observa o manifiesta.

Preguntas clave para la identificación del riesgo:

¿Qué puede suceder? (riesgo)
¿Cómo puede suceder? (causas)
¿Cuándo puede suceder? (frecuencia)
¿Qué consecuencias tendría su materialización? (impacto)

Es importante observar que en el proceso de identificación del riesgo es posible establecer más de una causa como factor del riesgo a identificar.

4.3 VALORACIÓN DEL RIESGO:

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

4.3.1 ANÁLISIS DEL RIESGO:

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

- **Determinar Probabilidad**

Para su determinación se utiliza la tabla de probabilidad:

Tabla 1. Probabilidad

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

El análisis de frecuencia deberá ajustarse dependiendo del proceso y de la disponibilidad de datos históricos sobre al evento o riesgo identificado. En caso de no contar con datos históricos, bajo el concepto de factibilidad se trabajará de acuerdo con la experiencia de los funcionarios o contratistas que desarrollan el proceso y de sus factores internos y externos.

Bajo el criterio de impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones, contenidas en la tabla de impactos o consecuencias definida en la política de riesgos institucional:

Tabla 2. Impacto

Nivel	Descriptor	Descripción
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.

Para estimar el nivel de riesgo inicial los valores determinados para la probabilidad y el impacto o consecuencias se cruzan en la siguiente matriz de riesgo, con el fin de determinar la zona de riesgo en la cual se ubica el riesgo identificado. Este primer análisis del riesgo se denomina Riesgo Inherente y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Riesgos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	1 INSIGNIFICANTE	2 MENOR	3 MODERADO	4 MAYOR	5 CATASTROFICO
5 CASI SEGURO	Alta	Alta	Extrema	Extrema	Extrema
4 PROBABLE	Moderada	Alta	Alta	Extrema	Extrema
3 POSIBLE	Baja	Moderada	Alta	Extrema	Extrema
2 IMPROBABLE	Baja	Baja	Moderada	Alta	Extrema
1 RARA VEZ	Baja	Baja	Moderada	Alta	Alta

IMPACTO

Zona Riesgo Baja	Zona Riesgo Moderada	Zona Riesgo Alta	Zona Riesgo Extrema

Opciones de manejo Riesgo Residual después de evaluar controles:

Zona de riesgo baja: Asumir el Riesgo
Zona de riesgo moderada: Asumir o reducir el riesgo
Zona de riesgo alta: Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
Zona de riesgo extrema: Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo

4.3.2 VALORACIÓN DEL RIESGO

Para valorar el riesgo se debe:

- Identificar controles existentes

- Quien lleva a cabo el control (responsable)
- Que busca hacer el control (objetivo)
- Como se lleva a cabo el control (procedimiento)
- Evidencia de la ejecución del control
- Tipo de control (manual o automático)
- Cuando se realiza el control (periodicidad)

En la siguiente tabla se relacionan ejemplos de posibles controles:

Tabla 4. Posibles Controles

POSIBLES CONTROLES	
POLÍTICAS CLARAS APLICADAS	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al Plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento a cronograma
	Informes de gestión
CONCILIACIONES	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
	Procedimientos formales aplicados
	Pólizas
	Seguridad física
	Contingencias y respaldo
	Personal capacitado
	Aseguramiento y calidad
NORMAS CLARAS APLICADAS	Norma clara aplicadas
	Control de términos

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).

- **Análisis y Evaluación de los Controles**

La valoración del riesgo requiere de una evaluación de los controles existentes, lo cual implica:

Si se trata de un control preventivo, detectivo o correctivo, para este análisis tenga en cuenta:

A. Determinar su naturaleza:

Controles Preventivos:

Evitan que un evento suceda. Por ejemplo el requerimiento de un login y password en un sistema de información es un control preventivo. Éste previene (teóricamente) que personas no autorizadas puedan ingresar al sistema. Dentro de esta categoría pueden existir controles de tipo detectivo, los cuales permiten registrar un evento después de que ha sucedido, por ejemplo, registro de las entradas de todas las actividades llevadas a cabo en el sistema de información, traza de los registros realizados, de las personas que ingresaron, entre otros.

Controles Correctivos:

Éstos no prevén que un evento suceda, pero permiten enfrentar la situación una vez se ha presentado. Por ejemplo en caso de un desastre natural u otra emergencia mediante las pólizas de seguro y otros mecanismos de recuperación de negocio o respaldo, es posible volver a recuperar las operaciones de forma tal que es posible conocer cómo se lleva a cabo el control, quién es el responsable de su ejecución y cuál es la periodicidad para su ejecución, lo cual determinará las evidencias que van a respaldar la

B. Determinar si los controles están documentados

De forma tal que es posible conocer cómo se lleva a cabo el control, quién es el responsable de su ejecución y cuál es la periodicidad para su ejecución, lo cual determinará las evidencias que van a respaldar la ejecución del mismo.

C. Establecer si el control que se implementa es automático o manual controles automáticos:

Automático:

Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros.

Manual:

Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros.

D. Determinar si los controles se están aplicando en la actualidad

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

Análisis y evaluación de los controles

Tabla 5. Análisis y Evaluación de Controles

Descripción del control	Criterios para la evaluación	Evaluación		Observaciones
		Si	No	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿El control previene la materialización del riesgo (afecta probabilidad) ¿El control permite enfrentar la situación en caso de materialización (afecta impacto)?	N/A	N/A	Este criterio no puntúa, es relevante determinar si el control es preventivo (probabilidad) o si es correctivo que permite enfrentar el evento una vez materializado (impacto), con el fin de establecer el desplazamiento en la Matriz de evaluación de riesgos.
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	0	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿Está(n) definido(s) el (los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	0	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿El control es automático? (Sistemas o Software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros).	15	0	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de	10	0	

Descripción del control	Criterios para la evaluación	Evaluación		Observaciones
		Si	No	
	chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros)			
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	0	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	0	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	0	
Total		100	0	

Nota: La valores establecidos no se pueden modificar

Tabla 6. Rango de calificación de los controles

Rango de Calificación de los controles	Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto desplaza en la matriz de probabilidad del riesgo así: En probabilidad avanza hacia abajo En impacto hacia la izquierda
	Cuadrantes a disminuir
Entre 0-50	0
Entre 51-75	1
Entre 74-100	2

La selección de los controles implica equilibrar los costos y los esfuerzos para su implementación, así como los beneficios finales, por lo tanto se deberá considerar aspectos como:

- **VIABILIDAD JURÍDICA:**

Velar por que los controles que se van a implantar no vayan en contra a la normatividad vigente.

- **VIABILIDAD TÉCNICA E INSTITUCIONAL:**

Establecer claramente si la entidad está en capacidad de implantar y sostener a largo plazo nuevas tecnologías u otros mecanismos necesarios para ejecutar el control.

- **ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO:**

Prácticamente todas las respuestas a los riesgos implican algún tipo de costo directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implementación de una respuesta (procesos, personal, tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de forma continua. Este caso se puede dar específicamente para aquellos controles nuevos que requieren contrataciones adicionales a los funcionarios que desarrollan los proceso o bien cuando se requiere diseñar e implementar sistemas de información o tecnologías específicas para ejecutar el control.

Una vez implantadas las acciones para el manejo de los riesgos, la valoración después de controles se denomina RIESGO RESIDUAL, éste se define como aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos

Elaboración del Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos frente a un proceso, proyecto o programa.

Como productos finales se obtienen:

MAPA INSTITUCIONAL DE RIESGOS:

Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, se alimenta con los riesgos residuales altos o extremos de cada uno de los procesos que pueden afectar el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad. En este mapa se deberán incluir los riesgos identificados como posibles actos de corrupción, en cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011.

MAPA DE RIESGOS POR PROCESO:

Recoge los riesgos identificados para cada uno de los procesos, los cuales pueden afectar el logro de sus objetivos.

Todas las acciones contempladas dentro del mapa, unido a la información reportada por los indicadores debe suministrar la información requerida para el seguimiento respectivo a los mapas.

4.4 MONITOREO Y REVISIÓN

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

El monitoreo estará a cargo de los responsables de los procesos y del área de control interno.

5. BIBLIOGRAFÍA:

Guía de Administración del Riesgo Departamento Administrativo de la Función Pública

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA MODIFICACIÓN
01	XX-XX-XX	Creación del Documento

7. APROBACIONES:

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Área:	Área:	Área: