



**E.S.E. CENTRO DE SALUD JENESANO- BOYACÁ**



## **Lineamientos de Admiración del Riesgo.**

### **Documentación para Capacitación**

**Diciembre 2020**

---

## **OBJETIVO**

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

## **ALCANCE**

Establece el ámbito de aplicación de los lineamientos, el cual debe abarcar todos los procesos de la entidad, incluyendo las diferentes ubicaciones geográficas, con el fin de garantizar un adecuado conocimiento y control de los riesgos en todos los niveles organizacionales.

---

# ILUSTRACIÓN SOBRE UN MAPA DE RIESGOS CONSOLIDADO

Ejemplo para 32 mapas.

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	Casi seguro	0	0	3	2	0
	Probable	0	1	24	4	0
	Posible	0	2	29	3	1
	Improbable.	0	0	9	0	2
	Rara vez	0	0	0	16	0
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
<b>IMPACTO</b>						



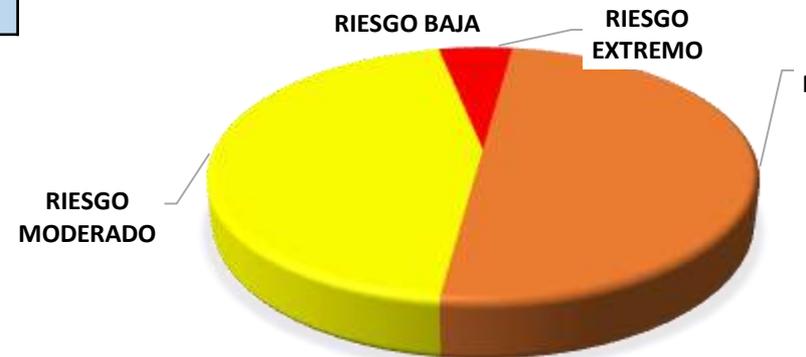
NIVEL	CANTIDAD	%
ZONA RIESGO EXTREMO	15	16
ZONA RIESGO ALTA	70	73
ZONA RIESGO MODERADO	11	11
ZONA RIESGO BAJA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

# ILUSTRACIÓN SOBRE UN MAPA DE RIESGOS CONSOLIDADO

Ejemplo para 32 mapas.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Casi seguro	0	0	3	2	0
	Probable	0	1	24	4	0
	Posible	0	2	29	3	1
	Improbable.	0	0	9	0	2
	Rara vez	0	0	0	16	0
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
IMPACTO						

NIVEL	CANTIDAD	%
ZONA RIESGO EXTREMO	2	2
ZONA RIESGO ALTA	48	50
ZONA RIESGO MODERADO	43	45
ZONA RIESGO BAJA	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100</b>



# ILUSTRACIÓN SOBRE UN MAPA DE RIESGOS CONSOLIDADO

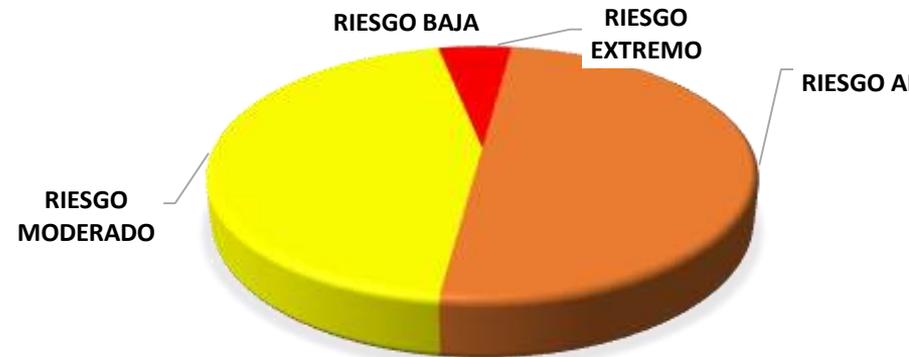
ANTES

NIVEL	CANTIDAD	%
ZONA RIESGO EXTREMO	15	16
ZONA RIESGO ALTA	70	73
ZONA RIESGO MODERADO	11	11
ZONA RIESGO BAJA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100</b>



DESPUES

NIVEL	CANTIDAD	%
ZONA RIESGO EXTREMO	2	2
ZONA RIESGO ALTA	48	50
ZONA RIESGO MODERADO	43	45
ZONA RIESGO BAJA	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100</b>



## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento o suceso que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de su misión o mandato legal.

**Administración del Riesgo:** Proceso por medio del cual las entidades valoran, controlan, explotan, financian y monitorean el riesgo; es la capacidad que tiene la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales y protegerla de los efectos ocasionados por su ocurrencia.

**Agente Generador:** Constituye en los sujetos u objetos que tienen la capacidad de riesgo; se podrían clasificar en cinco categorías: personas, procesos, recursos, tecnología, infraestructura que inciden de alguna manera en la ocurrencia del riesgo.

**Análisis de Riesgo:** Permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos), calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad para su aceptación y manejo.

---

## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Causa:** Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo.

**Clasificación del Riesgo:** Los riesgos se clasifican teniendo en cuenta, cumplimiento, salud ocupacional o profesional, estratégicos, financieros y operativos.

**Consecuencia (Efectos):** Constituyen en la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencia importantes tales como: sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio, daño ambiental, daños físicos y fallecimientos.

**Contexto Estratégico:** Permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad frente a los riesgos; es el producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de factores internos y externos que puedan generar situaciones de riesgo.

**Evento:** Los eventos son sinónimo de riesgo, en este sentido es necesario aclarar que solo los factores de riesgo son internos o externos, los riesgos o eventos pueden ser positivos o negativos.

---

## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Identificación del Riesgo:** Posibilita conocer los eventos particulares que presentan algún grado de amenaza al logro de la misión o mandato legal de la entidad, con efectos desfavorables para sus partes interesadas, a partir de los cuales se analizan las causas y los efectos que puedan presentar con su ocurrencia.

**Impacto del Riesgo:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se clasifican en alto, medio y bajo.

**Mapa de Riesgos:** Expresa las decisiones adoptadas, el mapa es la respuesta a los riesgos y contempla los aspectos detallados de evitar, reducir, compartir, transferir o asumir el riesgo, este responde a las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo?

**Monitoreo:** Permite asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia de su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas y/o correctivas.

---

## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Nivel del Riesgo:** Hace relación a la cuantificación del daño que puede causar un riesgo sobre un área o proceso. Los niveles de riesgo son: Alto, cuando interrumpe totalmente el resultado de un proceso, Medio, cuando el impacto ocasiona interrupción parcial de un proceso y Bajo, cuando el efecto ocasionado no incurre en el proceso evaluado.

**Probabilidad del Riesgo:** Se Identifica como la posibilidad o número de veces que se pueda presentar el riesgo en el proceso en un periodo definido: diario, semanal, mensual.

**Política de Administración del Riesgo:** Elemento de control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la entidad. Transmite la posición de la dirección respecto al manejo de los riesgos y fija los lineamientos sobre los conceptos de calificación de riesgos, las prioridades de respuesta, la forma de administrarlos y proteger los recursos.

**Valoración del Riesgo:** Permite determinar el nivel o grado de exposición a los impactos del riesgo y establecer las prioridades para su tratamiento y los parámetros para la fijación de políticas.

---

# ACTIVIDADES PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS





## **ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO DE LA INSTITUCION**

Determinar las características o aspectos esenciales del entorno en el cual opera la entidad.

- ✓ Externo: Matriz Pestel
- ✓ Interno: Imperativos Estrategicos, Valores, Cultura, Desempeño de la Organizacion, etc.

## **ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO DEL PROCESO**

Determinar las características o aspectos esenciales del proceso y sus interrelaciones: Objetivo del proceso, Alcance del proceso, Interrelación con otros procesos, Procedimientos asociados, Responsables del proceso, etc.

Generalmente se plasma en las Caracterizaciones del Proceso.

---

## **IDENTIFICACION DEL RIESGO**

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en el contexto interno, externo y del proceso ya analizados para la entidad, y 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 ser tenidas en cuenta en el análisis y valoración del riesgo.

A partir de este levantamiento de causas se procederá 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. En este caso es posible hacer una corta descripción del riesgo dentro de la identificación, o bien abrir una columna adicional donde se realice dicha descripción, cada entidad determinará si lo incorpora o no, de acuerdo con sus necesidades de ampliación o comprensión del riesgo.

## **VALORACIÓN DEL RIESGO**

### **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**

Por **PROBABILIDAD** se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.

Bajo el criterio de **FRECUENCIA** se analizan el # 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.

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.

Para su determinación se utiliza la tabla de probabilidad.

---

## **TABLA DETERMINACION DE PROBABILIDAD DEL RIESGO**

<b>Nivel</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>
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

# DETERMINAR CONSECUENCIAS O NIVEL DE IMPACTO

NIVELES PARA CALIFICAR EL IMPACTO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUANTITATIVO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUALITATIVO
<b>Catastrófico 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 50%</li> <li>-Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad mayor o igual al 50%</li> <li>-Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor mayor o igual al 50%</li> <li>-Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual en un 50% del presupuesto general de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interrupciones de las operaciones de la entidad por más de 5 días.</li> <li>-Interrupción por parte del ente control u otro ente regulador.</li> <li>-Pérdida de información crítica para la entidad que no se pueda recuperar.</li> <li>-Incumplimiento en las metas u objetivos institucionales afectando de forma grave la ejecución presupuestal.</li> <li>-Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobada.</li> </ul>
<b>Mayor 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 20%</li> <li>-Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad mayor o igual al 20%</li> <li>-Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor mayor o igual al 20%</li> <li>-Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual en un 20% del presupuesto general de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interrupciones de las operaciones de la entidad por más de 2 días.</li> <li>-Pérdida de información crítica que pueda ser recuperada de forma parcial o incompleta.</li> <li>-Sanción por parte del ente de control u otros entes reguladores.</li> <li>-Incumplimiento en las metas u objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas del gobierno.</li> <li>-Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimiento en las prestaciones de los servicios a los usuarios o ciudadanos.</li> </ul>

## LINEAMIENTOS ADMINISTRACION DEL RIESGO

NIVELES PARA CALIFICAR EL IMPACTO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUANTITATIVO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUALITATIVO
<p style="text-align: center;"><b>Moderado</b> <b>3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 5%</li> <li>-Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad mayor o igual al 10%</li> <li>-Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor mayor o igual al 5%</li> <li>-Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual en un 5% del presupuesto general de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interrupciones de las operaciones de la entidad por un día.</li> <li>-Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores{</li> <li>-Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios.</li> <li>-Reproceso de actividades o aumento de carga operativa.</li> <li>-Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación de servicios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Menor</b> <b>2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual al 1%.</li> <li>-Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad menor o igual al 5%.</li> <li>-Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que puedan afectar el presupuesto total de la entidad en un valor menor o igual al 1%.</li> <li>-Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor menor o igual en un 1% del presupuesto general de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interrupciones de las operaciones de la entidad por algunas horas.</li> <li>-Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar investigaciones internas disciplinarias.</li> <li>-Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación de servicios a los usuarios o ciudadanos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Insignificante</b> <b>1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual al 0.5%.</li> <li>-Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad menor o igual al 1%.</li> <li>-Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que puedan afectar el presupuesto total de la entidad en un valor menor o igual al 0.5%.</li> <li>-Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor menor o igual en un 0.5% del presupuesto general de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay interrupciones de las operaciones de la entidad.</li> <li>-No se generan sanciones económicas o administrativas.</li> <li>-No se afecta la imagen institucional de forma significativa.</li> </ul>

# ESTIMAR EL NIVEL DEL RIESGO INICIAL

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.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Casi seguro 5					
	Probable 4					
	Posible 3					
	Improbable. 2					
	Rara vez 1					
		Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
IMPACTO						

	ZONA RIESGO EXTREMO
	ZONA RIESGO ALTA
	ZONA RIESGO MODERADO
	ZONA RIESGO BAJA

## VALORACION 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).

Acciones fundamentales para valorar el riesgo

- ✓ Identificar controles existentes
- ✓ Quién lleva a cabo el control (responsable)
- ✓ Qué busca hacer el control (objetivo)
- ✓ Cómo se lleva a cabo el control (procedimiento)
- ✓ Evidencia de la ejecución del control
- ✓ Tipo de control (manual o automático)
- ✓ Cuándo se realiza el control (periodicidad)

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS 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

### NORMAS CLARAS Y APLICADAS

- ✓ Normas claras y aplicadas
- ✓ Control de términos

### 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

# ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES

## 1. 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.
- ✓ **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.

## 2. 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.

---

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES

3. Establecer si el control que se implementa es automático o manual.

- ✓ **CONTROLES AUTOMATICOS:** 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. Este tipo de controles suelen ser más efectivos en algunos ámbitos dada su complejidad.
- ✓ **CONTROLES MANUALES:** Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros.

4. Determinar si los controles se están aplicando en la actualidad y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.

---

# ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES

DESCRIPCION DEL CONTROL	CRITERIOS PARA LA EVALUACION	EVALUACION		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 o es correctivo.
	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	0	
	¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	0	
	¿El control es automático? (Sistemas o Software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros).	15	0	
	¿El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros)	10	0	
	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	0	
	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	0	
	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES**

<b>Rangos de calificación de los controles</b>	<b>Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto desplaza en la matriz de evaluación del riesgo así: En probabilidad avanza hacia abajo en impacto avanza hacia la izquierda</b>
	<b>Cuadrantes a disminuir</b>
Entre 0-50	0
Entre 51-75	1
Entre 76-100	2

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.

---

## ***LINEAMIENTOS ADMINISTRACION DEL RIESGO***

---

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 de 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, diseñar e implementar sistemas de información o tecnologías específicas para ejecutar el control.
-

## 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.

---

## ***LINEAMIENTOS ADMINISTRACION DEL RIESGO***

---

Un mapa de riesgos puede adoptar la forma de un cuadro resumen que muestre cada uno de los pasos llevados a cabo para su levantamiento.

El mapa de riesgos también puede adoptar una forma gráfica, facilitando la visualización de los riesgos que a nivel institucional se consolidan, este tipo de desarrollos se alimentan del resultado de cada uno de los mapas de procesos. El énfasis del mapa institucional está en los riesgos altos y extremos de cada proceso. 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.

---

# ILUSTRACIÓN SOBRE UN MAPA DE RIESGOS CONSOLIDADO

Ejemplo para 32 mapas.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Casi seguro	0	0	3	2	0
	Probable	0	1	24	4	0
	Posible	0	2	29	3	1
	Improbable.	0	0	9	21	2
	Rara vez	0	0	0	16	0
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
	IMPACTO					

NIVEL	CANTIDAD	%
ZONA RIESGO EXTREMO	15	13
ZONA RIESGO ALTA	91	78
ZONA RIESGO MODERADO	11	9
ZONA RIESGO BAJA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>



## 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, siempre con un enfoque de prevención.

El Monitoreo debe estar a cargo de:

- ✓ **RESPONSABLES DE LOS PROCESOS:** Realiza las acciones asociadas a los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados para su proceso, de acuerdo con la periodicidad establecida en la política de administración del riesgo de la entidad. Mantener la trazabilidad o documentación respectiva de las actividades realizadas, para garantizar que dichos riesgos no se materializarán y por ende que los objetivos del proceso se cumplirán.
- ✓ **OFICINA DE CONTROL INTERNO:** Realiza el seguimiento a los riesgos que a nivel institucional han sido consolidados. En sus procesos de auditoría interna analiza el diseño e idoneidad de los controles, determinando si son o no adecuados para prevenir o mitigar los riesgos de los procesos.

---

## ***LINEAMIENTOS ADMINISTRACION DEL RIESGO***

---

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

Si dentro del seguimiento realizado, bien sea por parte de la Oficina de Control Interno o por los líderes de los procesos, se establece que se ha materializado uno o más riesgos, las acciones requeridas son las siguientes:

## LINEAMIENTOS ADMINISTRACION DEL RIESGO

Tipo de Riesgo Detectado por	Riesgo de Corrupción	Riesgo de gestión (Zona Extrema)	Riesgo de gestión (Zona Alta)	Riesgo de gestión (Zona Moderada)	Riesgo de gestión (Zona Baja)
Oficina de Control Interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar al Comité de Coordinación de Control Interno e informar sobre los hechos detectados, desde donde se tomarán las decisiones para iniciar la investigación de los hechos.</li> <li>2. Dependiendo del alcance (normatividad asociada al hecho de corrupción materializado), realizar la denuncia ante el ente de control respectivo.</li> <li>3. Facilitar el inicio de las acciones correspondientes con el líder del proceso, para revisar el mapa de riesgos y sus controles asociados.</li> <li>4. Verificar que se tomaron las acciones y se actualizó el mapa de riesgos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar al líder del proceso sobre el hecho encontrado.</li> <li>2. Orientar al líder del proceso para que realice la revisión, análisis y acciones correspondientes para resolver el hecho.</li> <li>3. Verificar que se tomaron las acciones y que se actualizó el mapa de riesgos correspondiente.</li> <li>4. Convocar al Comité de Coordinación de Control Interno e informar sobre la actualización realizada.</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar la líder del proceso sobre el hecho.</li> <li>2. Orientar técnicamente sobre las acciones determinadas en la política de riesgos institucional.</li> </ol>
Líder del proceso u otro(s) funcionario(s) que participa(n) o interactúa(n) con el proceso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar a la Alta Dirección sobre el hecho encontrado.</li> <li>2. De considerarlo necesario, realizar la denuncia ante el ente de control respectivo</li> <li>3. Iniciar con las acciones correctivas necesarias.</li> <li>4. Realizar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora.</li> <li>5. Análisis y actualización del mapa de riesgos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar las acciones correctivas necesarias, dependiendo del riesgo materializado.</li> <li>2. Iniciar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora.</li> <li>3. Analizar y actualizar el mapa de riesgos.</li> <li>4. Informar a la Alta Dirección sobre el hallazgo y las acciones tomadas.</li> </ol>			<p>Aplicar las orientaciones de la política de riesgos institucional. (Verificar los niveles de aceptación del riesgo).</p>

---

## ***LINEAMIENTOS ADMINISTRACION DEL RIESGO***

---

De acuerdo con seguimiento realizado es importante considerar al final de cada vigencia si los mapas de riesgos deben ser actualizados o si se mantienen bajo las mismas condiciones en cuanto a factores de riesgo, identificación, análisis y valoración del riesgo.

Para poder determinarlo se analizará si no se han presentado hechos significativos como son:

- ✓ Riesgos materializados relacionados con posibles actos de corrupción.
- ✓ Riesgos de gestión materializados en cualquiera de los procesos.
- ✓ Observaciones o hallazgos por parte de la Oficina de Control Interno o bien por parte de un ente de control, respecto de la idoneidad y efectividad de los controles.
- ✓ Cambios importantes en el entorno que puedan generar nuevos riesgos.

No obstante, los mapas de riesgos deben ser flexibles y permitir cambios cuando se requieran.

Estos aspectos deben ser considerados para posibles ajustes o cambios sobre los lineamientos establecidos en la política de riesgos institucional, para fortalecer la administración del riesgo en la entidad.

---

## **Alineación con las políticas de Lucha contra la Corrupción y de Eficiencia Administrativa**

Los riesgos de corrupción se convierten en una tipología de riesgos que debe ser controlada por la entidad, incorporarse en primera instancia en el mapa de riesgos del proceso, de modo tal que el responsable o líder del mismo pueda realizar el seguimiento correspondiente, en conjunto con los riesgos de gestión propios del proceso, evitando que se generen mapas separados de gestión y de corrupción, lo que promueve que el responsable tenga una mirada integral sobre los riesgos.

El seguimiento a los riesgos de corrupción en primer lugar es responsabilidad de los líderes de los procesos en los cuales fueron identificados, así mismo de la oficina de planeación quien realiza seguimiento y finalmente de la Oficina de Control Interno quien es la encargada de evaluar la efectividad de los controles y determinar si se han materializado o no este tipo de riesgos.

Adicionalmente los riesgos relacionados con posibles actos de corrupción deben consolidarse dentro del mapa de riesgos institucional, para realizar el monitoreo respectivo por parte de la Oficina de Control Interno, esto por tratarse de riesgos críticos frente al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

Se deben considerar los lineamientos de las “Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano” establece dentro de su metodología para los riesgos de corrupción niveles diferentes frente al análisis y valoración del riesgo.

---

# MAPA DE RIESGOS INTEGRADO (Riesgos Gestión y Corrupción)

PROCESO:					FECHA INICIAL:					
OBJETIVO:					LIDER PROCESO:					
RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS POTENCIALES	RIESGO INHERENTE			CONTROLES	RIESGO RESIDUAL			ACCIONES
			PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL RIESGO	
R2: Corrupción. Favorecimiento a uno o más proponentes específicos.	Manipulación técnica o financiera de los estudios previos.	Incapacidad para la adquisición de bienes o servicios en mejores condiciones de participación, calidad y precios.	Probable			Elaboración del plan anual de compras por proceso y consolidado, acorde con el anteproyecto de presupuesto para la vigencia frente a los recursos presupuestales asignados bajo la revisión del comité de contratación.				Manual de contratación implementado con parámetros técnicos y financieros para cada tipo de contratación, formalizado en procedimiento. - Conformar un comité técnico multidisciplinario.

## LINEAMIENTOS ADMINISTRACION DEL RIESGO

# ROLES Y RESPONSABILIDADES

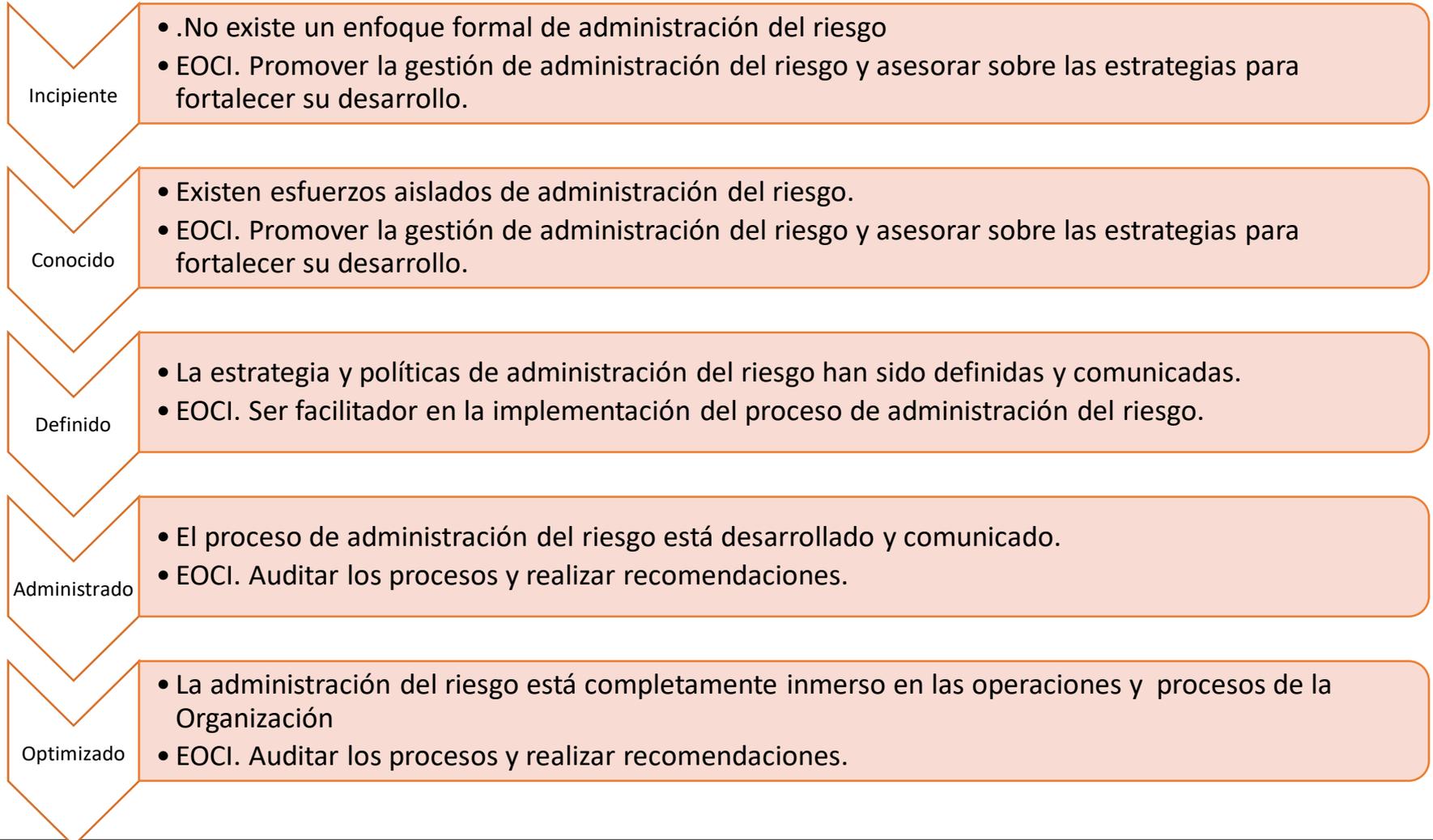
PASOS METODOLOGÍA	Alta Dirección (Representante Legal y su equipo Directivo)	Líder del Proceso	Equipo MECICALIDAD	Funcionario (s) responsable (s) de los procesos	Jefe de Control Interno	Oficina de Planeación
Política para la administración del riesgo.	Determinar los lineamientos generales.	Dar a conocer a su equipo de trabajo los lineamientos generales.	Conocer y la política institucional de riesgos	Conocer y la política institucional de riesgos.	Trabajar de forma coordinada y armónica con la Planeación para propender por la difusión de la política institucional de riesgo .	Trabajar de forma coordinada y armónica con la Oficina de Control Interno para propender por la difusión de la política institucional de riesgos.
Identificación del Riesgo	Determinar lineamientos del contexto acorde con el Direccionamiento Estratégico de la entidad. Identificar los riesgos de su proceso.	Analizar el contexto para el proceso del cual es líder en conjunto con su equipo de trabajo. Identificar los riesgos de su proceso.	Apoyar el proceso de levantamiento de los mapas de riesgo.	Participar en la identificación de los riesgos del proceso al que pertenece.	Como asesoría, mantener un canal de comunicación con los procesos facilitando técnicas para el levantamiento de los mapas de riesgo.	Trabajar de forma coordinada con la Oficina de Control Interno, con el fin de acompañar a los procesos levantamiento de los mapas de riesgo .

## LINEAMIENTOS ADMINISTRACION DEL RIESGO

PASOS METODOLOGÍA	Alta Dirección (Representante Legal y su equipo Directivo)	Líder del Proceso	Equipo MECICALIDAD	Funcionario (s) responsable (s) de los procesos	Jefe de Control Interno	Oficina de Planeación
<p>Análisis y Valoración del Riesgo. Realizar el análisis y valoración para el proceso de Direccionamiento Estratégico.</p>	<p>Participar activamente en la validación del análisis y valoración realizada para los demás procesos de la entidad.</p>	<p>Realizar el análisis y valoración para el proceso.</p>	<p>Apoyar el proceso de análisis y valoración.</p>	<p>Participar el proceso de análisis y valoración del proceso al que pertenece.</p>	<p>Como asesoría, mantener un canal de comunicación con los procesos facilitando técnicas para el levantamiento de los mapas de riesgo.</p>	<p>Trabajar de forma coordinada con la Oficina de Control Interno, con el fin de acompañar a los procesos levantamiento de los mapas de riesgo .</p>
<p>Seguimiento y Monitoreo</p>	<p>Realizar el seguimiento correspondiente al mapa de riesgos del proceso de Direccionamiento Estratégico. Analizar los mapas de riesgos de la entidad y tomar las decisiones requeridas para la mejora de la gestión del riesgo.</p>	<p>Realizar el seguimiento correspondiente e al mapa de riesgos de su proceso.</p>	<p>N/A</p>	<p>Tomar la responsabilidad frente al seguimiento de los controles que están a su cargo de acuerdo a las funciones que realiza y realizarlo en los tiempos estipulados.</p>	<p>Desde su rol de evaluación y seguimiento, monitorear los mapas de riesgos, priorizando aquellos procesos con mayor niveles de riesgo.</p>	<p>Consolidar el mapa de riesgos institucional, básico para el seguimiento a los riesgos críticos para la entidad.</p>

# ESTADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

EOCI: Enfoque de la Oficina de Control Interno.



### DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

1. COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación.
  2. COSO, FLAI, PRICE WATERHOUSE COOPERS. Administración de Riesgos Corporativos –Marco Integrado (Técnicas de aplicación). 2005
  3. COSO, FLAI, PRICE WATERHOUSE COOPERS. Administración de Riesgos Corporativos –Marco Integrado (Resumen Ejecutivo Marco). 2005  
<http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>
  4. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Proyectos de Moralización de la Administración Pública Colombiana. Riesgos de Corrupción en la Administración Pública. Bogotá. 2000.
  5. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-IEC/ISO31010. Bogotá. 2013
  6. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000. Bogotá. 2011
  7. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC. HB 141 Guía para la Financiación del Riesgo. Apéndice A. 2008.
- 41 Referencias bibliográficas
8. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE COLOMBIA. La auditoría como debe ser en las Entidades Públicas. Bogotá. 2014.
  9. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO (MÉXICO). Guías para llevar a cabo el proceso de auditoría. Consultado el 12 septiembre de 2014 a través de:  
<http://www.sistemas.ith.mx/raymundo/as/Controles%20Internos.html>
  10. INTOSAI: GUÍA PARA LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PÚBLICO <http://www.intosai.org>
  11. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Lineamientos para la Administración del Riesgo. Bogotá. 2014.
  12. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA/DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN/DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano. Bogotá. 2012. p.9
  13. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Tercera Edición.
  14. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Quinta Edición (capítulo 11 Gestión de los Riesgos del Proyecto)