

*“Tú sirves a tu país,
nosotros te servimos a ti”*

Guía para la administración del riesgo



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública





FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Coordinación Editorial

Adriana Villegas Bernal

Redacción y Edición

Grupo de Comunicaciones e Innovación

Diseño y Diagramación

Paula Amador Cardona

Versión 3

Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 334 4080 / 86 - Fax: 341 0515

Web: www.dafp.gov.co - e mail: webmaster@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de servicio al ciudadano: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia, Diciembre de 2014

GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública

Liliana Caballero Durán
Directora

Jaime Torres Melo
Subdirector

María del Pilar García González
*Directora de Control Interno y
Racionalización de Trámites*

Equipo de Trabajo

Myrian Cubillos Benavides
Eva Mercedes Rojas Valdés

	<i>Página</i>
<i>Cómo interpretar esta guía</i>	6
<i>Acerca de la metodología</i>	7
<i>Antes de iniciar con la metodología para la Administración del Riesgo</i>	10
<i>Metodología para el Proceso de Administración del Riesgo</i>	11
▶ <i>Paso 1: Política de Administración del Riesgo</i>	11
— <i>Lineamientos para la construcción de la política de riesgos</i>	11
— <i>Ejemplo anexo para la elaboración de la política de riesgos</i>	12
▶ <i>Paso 2: Identificación del Riesgo</i>	13
— <i>2.1. Establecimiento del Contexto</i>	14
— <i>Contexto Interno</i>	14
— <i>Contexto Externo</i>	14
— <i>Contexto del Proceso</i>	14

	<i>Página</i>
▶ <i>Paso 3: Valoración del Riesgo</i>	<i>17</i>

— <i>3.1 Análisis del Riesgo (Causas y fuentes del riesgo, cálculo de la probabilidad, análisis de consecuencias)</i>	<i>18</i>

— <i>3.2 Evaluación del Riesgo (Análisis preliminar del riesgo -Riesgo Inherente, Análisis y evaluación de los controles, Nivel final de riesgo -Riesgo Residual)</i>	<i>23</i>

— <i>3.3 Monitoreo y Revisión</i>	<i>30</i>

▶ <i>Comunicación y consulta (Aspecto Transversal)</i>	<i>33</i>

— <i>Matriz de Responsabilidades</i>	<i>33</i>

<i>Alineación con las políticas de lucha contra la corrupción y de Eficiencia Administrativa</i>	<i>34</i>

<i>Algunas orientaciones sobre la identificación del riesgos a los proyectos</i>	<i>38</i>

¿Cómo interpretar esta guía?

Importante

Se refiere a recuadros con aclaraciones e información importante a tener en cuenta para su implementación.

Notas / Pies de página

Fuentes de información adicional de interés para ampliar los conocimientos en el tema de la guía.

Esquemas explicativos

En cada uno de los capítulos desarrollados de la guía se incluye un esquema mental que permite visualizar el contenido teórico específico para cada paso de la metodología.

Anexos

El documento contiene anexos que profundizan algunos de los pasos de la metodología y otros que corresponden a guías de otras entidades relacionadas con el tema

Acerca de la metodología

La metodología para la Administración del Riesgo requiere de un análisis inicial relacionado con el estado actual de la estructura de riesgos y su gestión en la entidad, el conocimiento de la misma desde un punto de vista estratégico, de la aplicación de tres (3) pasos básicos para su desarrollo y de la definición e implantación de estrategias de comunicación transversales a toda la entidad para que su efectividad pueda ser evidenciada. A continuación se puede observar la estructura completa con sus desarrollos básicos:



Conceptos básicos relacionados con el Riesgo

Riesgo	Riesgo de Corrupción	Administración del Riesgo
<p>Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.</p> <p>En el paso 2 de identificación encontramos El análisis del contexto estratégico y las técnicas para identificar el riesgo.</p> <p>En el paso 3 de análisis y valoración encontramos:</p> <p>Riesgo Inherente: Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.</p> <p>Riesgo Residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.</p> <p>El riesgo en su tendencia más común es valorado como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducirlo, evitarlo, transferirlo o mitigarlo; sin embargo, el riesgo puede ser analizado como una oportunidad, lo cual implica que su gestión sea dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.</p>	<p>“La posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular”¹.</p>	<p>“Un proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación.”²</p>



Importante

Los riesgos involucran dos características:

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



Pies de página

1. 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
2. Intosai: guía para las normas de control interno del sector público <http://www.Intosai.org>

Clases de Riesgos

El Riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad que deje de incluir el riesgo como una posibilidad. Los riesgos no son sólo de carácter económico o están únicamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales; éstos hacen parte de cualquier gestión que se realice.

Entre las clases de riesgos que pueden presentarse están³:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Entidad, su manejo se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

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

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

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

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

Riesgos de Corrupción: Relacionados con acciones, omisiones, uso indebido del poder, de los recursos o de la información para la obtención de un beneficio particular o de un tercero.



Pies de página

3. Casals & Associates INC, Price Waterhouse Coopers, USAID. Documento Mapas de Riesgos. Octubre 2003, p.6-7

Antes de Iniciar con la Metodología

Una vez determinados estos lineamientos básicos, es preciso analizar el contexto general de la entidad para establecer su complejidad, procesos, planeación institucional, entre otros aspectos, permitiendo conocer y entender la entidad, y su entorno, lo que determinará el análisis de riesgos y la aplicación de la metodología en general.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

El modelo de operación por procesos es el estándar organizacional que soporta la operación de la entidad pública, integrando las competencias constitucionales y legales que la rigen con el conjunto de planes y programas necesarios para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales. Pretende determinar la mejor y más eficiente forma de ejecutar las operaciones de la entidad.

ASPECTOS CLAVE:

CADENA DE VALOR:

Es la interrelación de los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades y requisitos de los usuarios

MAPA O RED DE PROCESOS:

Es la representación gráfica de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y sus interacciones.

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS:

Estructura que permite identificar los rasgos distintivos de los procesos. Establece su objetivo, la relación con los demás procesos, los insumos, su transformación a través de las actividades que desarrolla y las salidas del proceso, se identifican los proveedores y clientes o usuarios, que pueden ser internos o externos. Ver formato sugerido en el Anexo 5.

OBJETIVO DEL PROCESO:

Son los resultados que se espera lograr para cumplir la misión y visión. Determina el cómo logro la política trazada y el aporte que se hace a los objetivos institucionales. Un objetivo es un enunciado que

Anexo 1



Como herramienta se adjunta la Matriz de Responsabilidades frente al proceso de Administración del Riesgo.

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Las estrategias de la entidad, generalmente se definen por parte de la Alta Dirección y obedecen a la razón de ser que desarrolla la misma, a los planes que traza el Sector al cual pertenece (plan estratégico sectorial), a políticas específicas que define el Gobierno Nacional, Departamental, o Municipal y enmarcadas dentro del Plan Nacional de Desarrollo, en este contexto la entidad define su planeación institucional.

La planeación institucional hace uso de los procesos misionales, de apoyo y de evaluación para materializarla o ejecutarla, por lo tanto la Administración del Riesgo no puede verse de forma aislada.

MISIÓN

Constituye la razón de ser de la entidad; sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que hacen parte de la entidad.

VISIÓN

Es la proyección de la entidad a largo plazo que permite establecer su direccionamiento, el rumbo, las metas y lograr su desarrollo. Debe ser construida y desarrollada por la Alta Dirección de manera participativa, en forma clara, amplia, positiva, coherente, convincente, comunicada y compartida por todos los miembros de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento al mandato legal aplicable a cada entidad. El cumplimiento de estos objetivos institucionales se materializa a través de la ejecución de la planeación anual de cada entidad.

CONOCIMIENTO
DE LA ENTIDAD

Importante:

Para los objetivos de los procesos como punto de partida fundamental para la identificación del riesgo tenga en cuenta lo siguiente:

expresa una acción por lo tanto debe iniciarse con un verbo fuerte como: Establecer, identificar, recopilar, investigar, registrar, buscar. Los objetivos deben ser: Medibles, realistas y se deben evitar frases subjetivas en su construcción.

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.

¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA?

- Objetivos estratégicos de la entidad
- Niveles de Responsabilidad frente al manejo del riesgo
- Mecanismos de comunicación utilizados para dar a conocer la política de riesgo en todos los niveles de la entidad

¿QUIÉN LA ESTABLECE?

- La Alta Dirección de la entidad.
- Con el liderazgo del Representante Legal
- Con la participación de su equipo Directivo

POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

¿QUÉ DEBE CONTENER?

- Objetivo:** Se debe establecer su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad.
- Alcance:** La Administración del Riesgo debe ser extensible y aplicable a todos los procesos de la entidad.
- Niveles de aceptación al riesgo:** Decisión informada de tomar un riesgo particular. (NTC GTC137, Numeral 3.7.1.6)
- Niveles para Calificar el Impacto:** Esta tabla de análisis variará de acuerdo con la complejidad de cada entidad, será necesario considerar el sector al que pertenece (riesgo de la operación), los recursos humanos y físicos con los que cuenta, su capacidad financiera, usuarios a los que atiende, entre otros aspectos). Ver Tabla Ilustrativa 2 Niveles para calificar el Impacto (pág. 20)
- Tratamiento del Riesgo:** Proceso para modificar el riesgo (NTC GTC137, Numeral 3.8.1.)
- Periodicidad para el seguimiento de acuerdo al nivel de riesgo residual.**
- Niveles de responsabilidad sobre el seguimiento y evaluación de los riesgos**

ESQUEMA 3 Estructuración de la Política de Administración del Riesgo



Notas

Nota 1: La aceptación del riesgo puede ocurrir sin tratamiento del riesgo.

Nota 2: Los Riesgos aceptados están sujetos a monitoreo.



Importante

Una vez estructurada la Política de Riesgos, deberá ser comunicada. Se debe asegurar que es entendida y aplicada por todos los funcionarios

La política de Administración del Riesgo puede adoptar la forma de un manual o guía de riesgos, donde se deben incluir mínimo los siguientes aspectos:

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

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

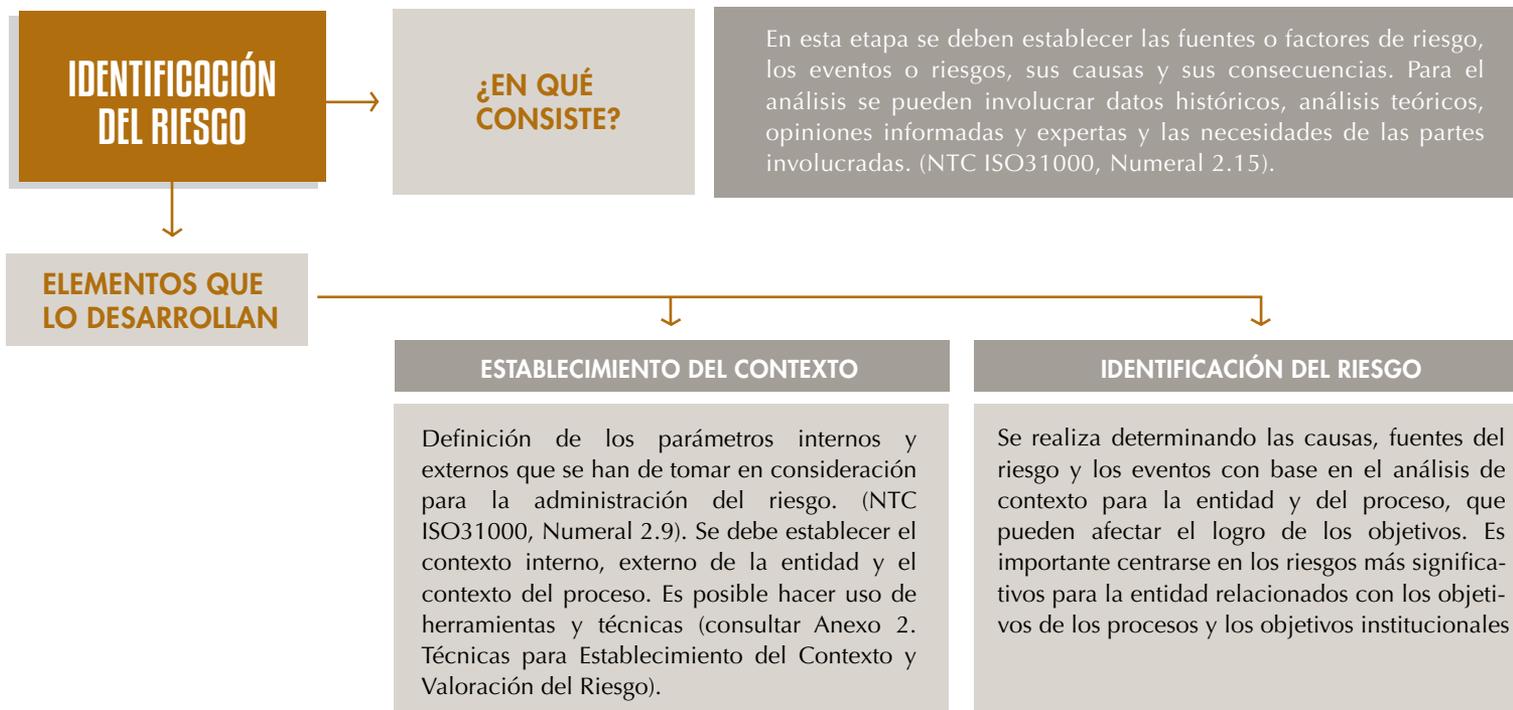
✓ **NIVELES DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO O TOLERANCIA AL RIESGO:**
Establece “los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos” (NTC GTC 137 Numeral 3.7.16), los mismos están asociados a la estrategia de la entidad y pueden considerarse para cada uno de los procesos.

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

✓ **ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO:**
Determina los siguientes aspectos:

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

Paso 2: Identificación del Riesgo



ESQUEMA 4 Aspectos a desarrollar en la Identificación del Riesgo

Anexo 2



Técnicas para Establecimiento del Contexto y Valoración del Riesgo



2.1 Establecimiento del Contexto

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo⁴. A partir de los factores que se definan es posible establecer las causas de los riesgos a identificar.

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO EXTERNO

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

Políticos
Sociales y Culturales
Legales y reglamentarios
Tecnológicos
Financieros
Económicos

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO DEL PROCESO

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

Objetivo del proceso
Alcance del proceso
Interrelación con otros procesos
Procedimientos asociados
Responsables del proceso

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO INTERNO

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

Estructura Organizacional
Funciones y Responsabilidades
Políticas, Objetivos y Estrategias implementadas
Recursos y Conocimientos con que se cuenta (personas, procesos, sistemas, tecnología)
Relaciones con las partes involucradas
Cultura Organizacional



Importante

Como herramienta básica para el análisis del contexto del proceso se sugiere utilizar las caracterizaciones de los mismos, 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.



Pies de página

4. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000. 2011. p. 20

Tabla Ilustrativa 1 - Factores para cada categoría del Contexto

Contexto externo	ECONÓMICOS: Disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
	POLÍTICOS: Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
	SOCIALES: Demografía, responsabilidad social, orden público.
	TECNOLÓGICOS: Avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea.
	MEDIOAMBIENTALES: Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
	COMUNICACIÓN EXTERNA: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad.
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 los procesos.

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública



Importante

Los factores relacionados son una guía, cada entidad podrá analizar los que considere de acuerdo con su complejidad, y al sector en el que se desenvuelve, entre otros aspectos e incluirlos como aspectos clave dentro de los lineamientos de la política de Administración del Riesgo.



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 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.

Preguntas clave para la identificación del riesgo

¿QUÉ PUEDE SUCEDER?

¿CÓMO PUEDE SUCEDER?

¿CUÁNDO PUEDE SUCEDER?

¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÍA SU MATERIALIZACIÓN?

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

Paso 3: Valoración del Riesgo



ESQUEMA 6 Valoración del Riesgo



3.1 Análisis del Riesgo

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).



Tabla ilustrativa 1 - Probabilidad

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

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



PIES DE PÁGINA

5. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN-ICONTEC. HB141 Guía para la Financiación del Riesgo. Apéndice A. Bogotá 2008.



Importante

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

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

Tabla ilustrativa 2 - Impacto

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

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

Continúa en la siguiente página

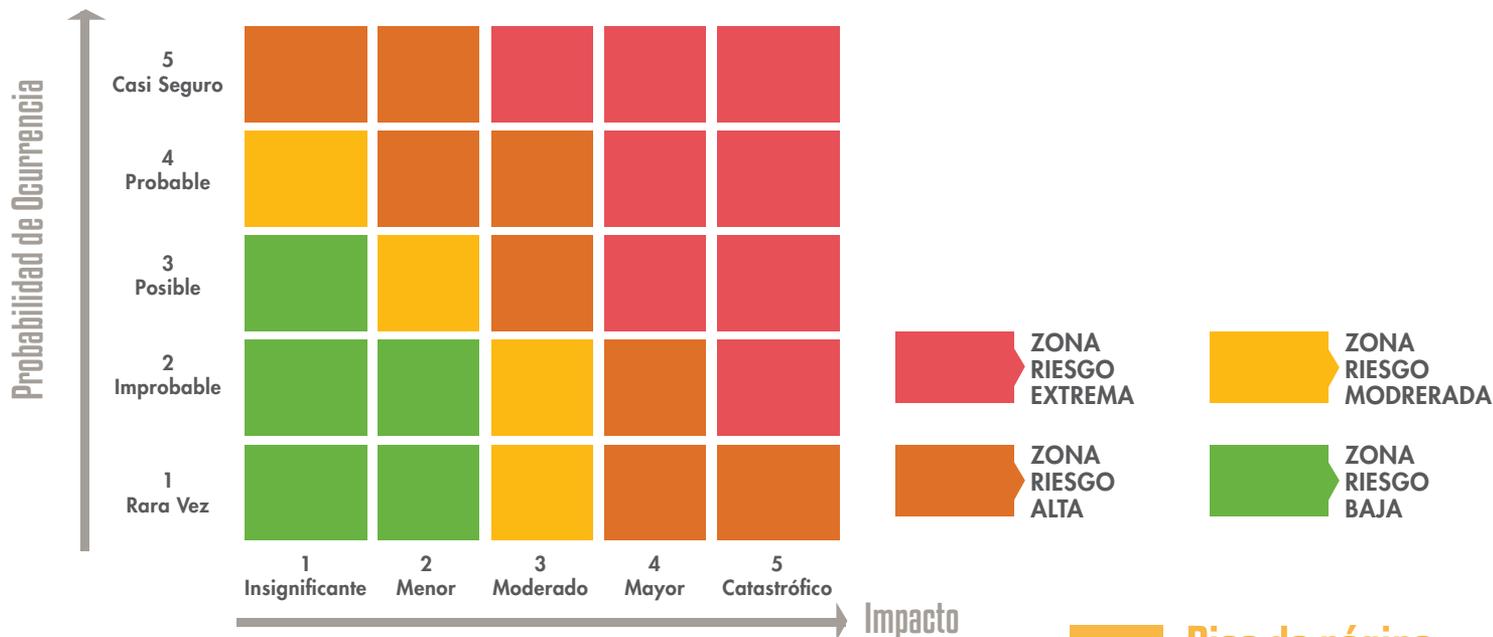
Niveles para calificar el Impacto	Impacto (consecuencias) Cuantitativo	Impacto (consecuencias) Cualitativo
MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 5\%$ - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 10\%$.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

 **Importante**

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

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

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 Inherente⁶ 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



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

Pies de página

6. Price Waterhouse Coopers. Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de aplicación Colombia. 200, p. 39.



3.2 Valoración del Riesgo

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

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)

Posibles controles	
POLÍTICAS CLARAS APLICADAS	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento a cronograma
CONCILIACIONES	Informes de gestión
	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 Y APLICADAS	Normas claras y aplicadas
	Control de términos

FUENTE: Adaptado Riesgos Superintendencia Financiera

Análisis y Evaluación de los Controles

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

a. Determinar su naturaleza:

Si se trata de un control preventivo, detectivo o correctivo, para este análisis tenga en cuenta⁷:

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.

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:

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.

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

y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.



Pies de página

7. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO (MÉXICO). Guías para llevar a cabo el proceso de auditoría. Consultado después del 12 septiembre de 2014 a través de: <http://www.sistemas.ith.mx/raymundo/as/Controles%20Internos.html>

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



Pies de página

8. Adaptado de LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO. Guía versión 03. Presidencia de la República. Junio 2011.

Tabla Ilustrativa 3 - Análisis y Evaluación de los controles

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

Continúa en la siguiente página

Descripción del control	Criterios para la evaluación	Evaluación		Observaciones
		Sí	No	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros)	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	
	TOTAL	100	0	

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

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 continua⁹. Este caso se puede dar específicamente para aquellos controles nuevos que requieren contrataciones adicionales a los funcionarios que desarrollan los procesos 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 riesgos¹⁰.



Pies de página

9. PRICE WATERHOUSE COOPERS. Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación. Colombia, 2005. p. 64

10. Ibid. p 40

Elaboración del Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos¹¹ 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.

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 (ver Cuadro 1 - ejemplo mapa de riesgos integrado (riesgos gestión y corrupción) que se encuentra en la página siguiente)

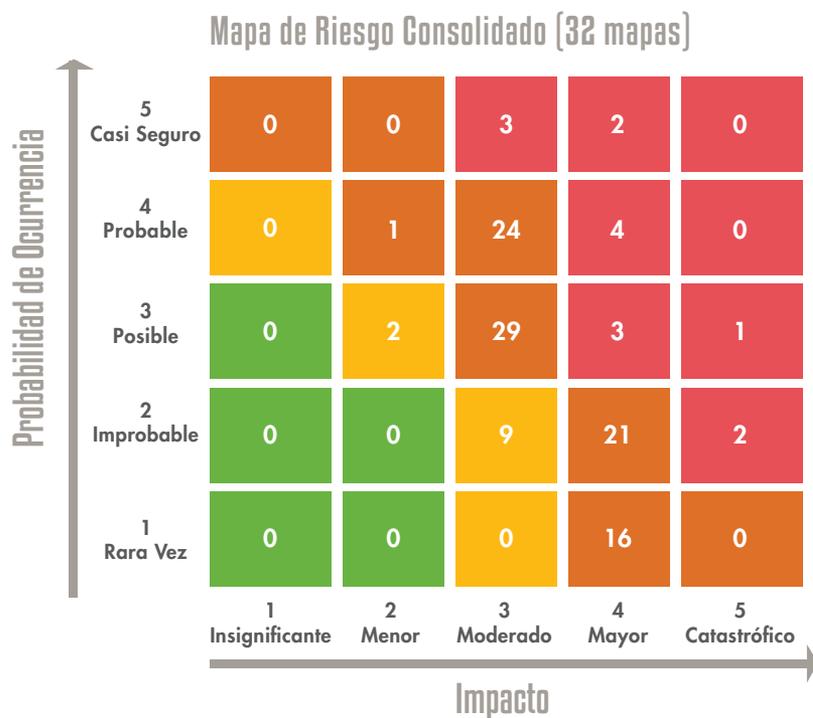
El mapa de riesgos también puede adoptar una forma gráfica, facilitando la visualización de los riesgos que a nivel institucional se consolidan, este tipo de desarrollos se alimentan del resultado de cada uno de los mapas de procesos. El énfasis del mapa institucional está en los riesgos altos y extremos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

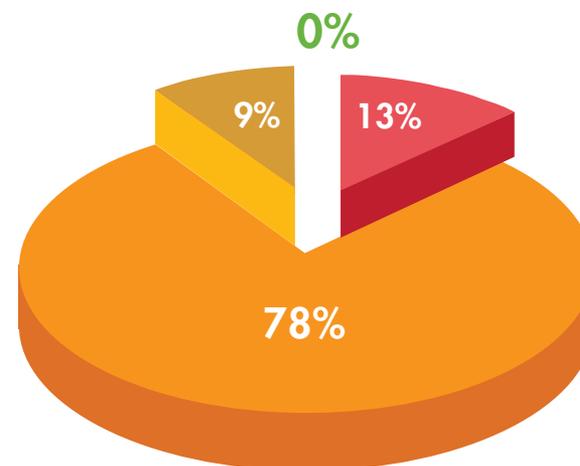
Pies de página

11. PRICE WATERHOUSE COOPERS. Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación. Colombia. 2005. p. 53

Gráfica 3 Ilustración sobre un Mapa de Riesgos Consolidado



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



Ejemplo

Mapa de riesgo consolidado



3.3 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 debe estar a cargo de:

RESPONSABLES DE LOS PROCESOS:

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

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

OFICINA DE CONTROL INTERNO:

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

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

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:

Tabla Ilustrativa 4 - Lineamientos para el manejo de Riesgos Materializados

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"> 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. 2. Dependiendo del alcance (normatividad asociada al hecho de corrupción materializado), realizar la denuncia ante el ente de control respectivo. 3. Facilitar el inicio de las acciones correspondientes con el líder del proceso, para revisar el mapa de riesgos y sus controles asociados. 4. Verificar que se tomaron las acciones y se actualizó el mapa de riesgos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al líder del proceso sobre el hecho encontrado. 2. Orientar al líder del proceso para que realice la revisión, análisis y acciones correspondientes para resolver el hecho. 3. Verificar que se tomaron las acciones y que se actualizó el mapa de riesgos correspondiente. 4. Convocar al Comité de Coordinación de Control Interno e informar sobre la actualización realizada. 			<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar la líder del proceso sobre el hecho. 2. Orientar técnicamente sobre las acciones determinadas en la política de riesgos institucional.

Continúa en la siguiente página

<div style="text-align: center;">Tipo de Riesgo</div> <div style="text-align: center;">Detectado por</div>	<div style="text-align: center;">Riesgo de Corrupción</div>	<div style="text-align: center;">Riesgo de gestión (Zona Extrema)</div>	<div style="text-align: center;">Riesgo de gestión (Zona Alta)</div>	<div style="text-align: center;">Riesgo de gestión (Zona Moderada)</div>	<div style="text-align: center;">Riesgo de gestión (Zona Baja)</div>
Líder del proceso u otro(s) funcionario(s) que participa(n) o interactúa(n) con el proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a la Alta Dirección sobre el hecho encontrado. 2. De considerarlo necesario, realizar la denuncia ante el ente de control respectivo 3. Iniciar con las acciones correctivas necesarias. 4. Realizar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora. 5. Análisis y actualización del mapa de riesgos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar las acciones correctivas necesarias, dependiendo del riesgo materializado. 2. Iniciar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora. 3. Analizar y actualizar el mapa de riesgos. 4. Informar a la Alta Dirección sobre el hallazgo y las acciones tomadas. 			<p>Aplicar las orientaciones de la política de riesgos institucional.</p> <p>(Verificar los niveles de aceptación del riesgo).</p>

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.

Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debería tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo¹².

Este análisis 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. Es preciso promover la participación de los funcionarios con mayor experticia, con el fin de que aporten su conocimiento en la identificación, análisis y valoración del riesgo.

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



Pies de página

12. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000. 2011. p. 132

REQUIERE:

Estrategias de Comunicación

Trabajo en Equipo

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

**COMUNICACIÓN
Y CONSULTA**

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

ESQUEMA 8 Comunicación y Consulta (Aspecto Transversal)

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

Teniendo en cuenta que el Gobierno Nacional viene impulsando y desarrollando diferentes políticas públicas con miras a disminuir los niveles de corrupción en todos los ámbitos. La Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República en cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011¹³ diseñó una metodología para que todas las entidades determinen su Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano, la cual contempla como uno de sus componentes el levantamiento de los mapas de riesgos asociados a posibles hechos de corrupción.

Entendiendo que los riesgos de corrupción se convierten en una tipología de riesgos que debe ser controlada por la entidad, éstos deben incorporarse en primera instancia en el mapa de riesgos del proceso, sobre el cual se han identificado, 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 de todos los riesgos que pueden llegar a afectar el desarrollo de su proceso.

En este sentido, es importante precisar que 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 las efectividad de los controles y determinar si se han materializado o no este tipo de riesgos.

En segunda instancia los riesgos relacionados con posibles actos de corrupción deben consolidarse dentro del mapa de riesgos institucional, con el fin de realizar el monitoreo respectivo por parte de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, esto por tratarse de riesgos críticos frente al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. Estas acciones permiten que la Administración o Gestión del Riesgo sea integral para la entidad.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República en su guía “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, al incorporar estos riesgos a los mapas por proceso e institucional, será necesario adaptar e integrar el formato que dicha guía contiene, sin desconocer los lineamientos generales allí establecidos. (Ver ejemplo Cuadro 1, de la siguiente página).



Pies de página

13. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Julio de 2011.

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

Proceso: Gestión Administrativa											
OBJETIVO: Determinar, administrar y proporcionar durante cada vigencia fiscal los bienes y servicios para el cumplimiento de la misión institucional (...)											
IDENTIFICACIÓN			RIESGO INHERENTE			CONTROLES	RIESGO RESIDUAL			ACCIONES	REGISTROS
Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo		Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo		
R1: Retrasos o incumplimientos en la entrega de los bienes y servicios que requieren los procesos para el cumplimiento de su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiente identificación y descripción de las necesidades de bienes y servicios por parte de los procesos tanto misionales como de apoyo. - Inoportunidad en la entrega de los estudios y documentos previos a la contratación y deficiencias en su contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja ejecución presupuestal. -Imagen institucional afectada por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. 	5	4	Extrema	Elaboración del plan anual de compras por proceso y consolidado, acorde con el anteproyecto de presupuesto para la vigencia frente a los recursos presupuestales asignados bajo la revisión del comité de contratación.	2	4	Alta	<ul style="list-style-type: none"> -Lineamientos a los procesos para el análisis de necesidades y elaboración del plan. -Anteproyecto de presupuesto -Plan de compras consolidado. -Convocatoria al Comité de Contratación para aprobación y priorización acorde a presupuesto. 	Actas de Comité de Contratación, plan de compras anual y consolidado

Continúa en la siguiente página

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

Por otro lado, mediante el Decreto 4170 de 2011 por el cual se crea la Agencia Nacional de Contratación Pública –Colombia Compra Eficiente–, se establece la necesidad de “crear políticas unificadas que sirvan de guía a los administradores de compras y que permitan monitorear y evaluar el desempeño del sistema y generar mayor transparencia en las compras”¹⁴, motivo por el cual la entidad en mención ha emitido el Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación. A través de esta metodología se busca mejorar los procesos contractuales en sus diferentes etapas, planteando que la administración del riesgo “debe cubrir desde la planeación hasta la terminación del plazo, la liquidación del contrato, el vencimiento de las garantías de calidad o la disposición final del bien; y no solamente la tipificación, estimación y asignación del riesgo que pueda alterar el equilibrio económico del contrato”¹⁵.

Así las cosas, es preciso que esta metodología sea aplicada bajo tales lineamientos y la entidad debe analizar su articulación con la Administración del Riesgo institucional, con el fin de evitar reprocesos, ya que su análisis se orienta a mejorar la consecución de los objetivos del sistema de compras y contratación pública, que se materializa en los procesos de contratación de todas las entidades públicas.

Anexo 3



Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Anexo 4

Manual para la identificación y cobertura del riesgo en los procesos de contratación



Pies de página

14. COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. Consultado el 19 de septiembre de 2014 a través de: <http://www.colombiacompra.gov.co/es/colombia-compra-eficiente>
15. COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación. Bogotá. p. 3

Algunas orientaciones sobre la identificación de riesgos a los proyectos

Con la expedición del Decreto 943 de 2014 “Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno –MECI”, donde en su estructura plantea para el módulo de control a la planeación y gestión, el desarrollo de metodologías que permitan ejercer control sobre los proyectos que desarrollan las entidades. En este capítulo se entrega información básica acerca de la **Dirección de Proyectos (metodología PMI)**, con el fin de que aquellas entidades que vienen trabajando bajo dicha metodología incorporen en su gestión de riesgos los aspectos relacionados con la identificación de riesgos a los proyectos; o bien para aquellas entidades que decidan implantar tales metodologías profundicen en su estructuración y puedan incorporar el tema a la gestión del riesgos institucional, con el fin de observar su integralidad.

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS?

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.

La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y cuenta con las siguientes características entre otras:

Temporal: Significa que cada proyecto tiene un comienzo y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Temporal no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años.

Productos, servicios o resultados únicos: Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o resultados.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Gestión de la Integración

Gestión del Alcance

Gestión del Tiempo

Gestión de los Costos

Gestión de la Calidad

Gestión de los Recursos Humanos

Gestión de las Comunicaciones

Gestión de los Riesgos del Proyecto

Gestión de las Adquisiciones

Gestión de Riesgos del proyecto

La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto.

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.

Los procesos de gestión de los riesgos del proyecto son¹⁶:

1. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS:

El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

2. IDENTIFICAR LOS RIESGOS:

El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar el proyecto y documentar sus características.

3. REALIZAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS:

El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.

4. REALIZAR EL ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS:

El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

5. PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS:

El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

6. CONTROLAR LOS RIESGOS:

El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

Como es posible observar, el desarrollo de cada una de las etapas o procesos relacionados con la gestión de los riesgos de los proyectos es coherente con la metodología planteada a lo largo de la presente guía; sin embargo, es preciso señalar que algunos aspectos relacionados con las escalas de impacto del proyecto giran en torno a los cuatro (4) objetivos clave del proyecto, como son: Costo, Tiempo, Alcance y Calidad, por lo que se hace necesario ahondar en los fundamentos desarrollados por el Project Management Institute, información que puede ser consultada en <https://americalatina.pmi.org/>

Se reitera que los riesgos que se identifiquen y controlen bajo los parámetros de esta metodología, deberán ser involucrados a la gestión de riesgos institucional, con el fin de contar con una integralidad y que la entidad pueda tener bajo control todos los riesgos que pueden llegar a afectar la consecución de las metas y objetivos institucionales y por ende afectar el cumplimiento de la misión y visión.



Pies de página

16. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). p.309

Referencias bibliográficas

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.

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)

*“Tú sirves a tu país,
nosotros te servimos a ti”*

Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 No. 12 - 62 - Bogotá, D.C.

Tel: 334 40 80/87 - Fax: 341 0515

Línea gratuita de servicio al ciudadano: 018000 917770

www.dafp.gov.co

webmaster@funcionpublica.gov.co

2014