

METODOLOGÍA ADMINISTRACIÓN DE RIEGOS

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN

SECRETARIA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

BOGOTÁ, DICIEMBRE DEL 2018



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE CULTURA,
RECREACIÓN Y DEPORTE

Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción

CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05

VERSIÓN: 01

FECHA: 24/12/2018

PÁGINA 2 de 19

Tabla de contenido

1. DEFINICIONES.....	3
2. CONDICIONES GENERALES.....	4
3. ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO	5
PASO 1: POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	5
PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	6
2.1. Establecimiento del Contexto	6
2.2. Identificación de Riesgos	8
PASO 3: VALORACIÓN DEL RIESGO	10
3.1. Análisis del Riesgo.....	10
3.1.2 Determinación de la Probabilidad	10
3.1.3 Determinación de Consecuencias o Nivel de Impacto	10
3.2 Criterios para calificación de probabilidad e impacto	10
3.3. Tratamiento del riesgo	14
3.3.1. Actividades de control:.....	14
3.3.2. Valoración de los controles – diseño de controles	15



Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción

CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05


VERSIÓN: 01

FECHA: 24/12/2018

PÁGINA 3 de 19

1. DEFINICIONES:

- **Riesgo:** Posibilidad que suceda algún evento que genere un impacto sobre el cumplimiento de los Objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.
- **Gestión del Riesgo:** Proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.
- **Causa:** Todos aquellos factores internos y externos que solos o en conjunto, pueden producir la materialización de un riesgo.
- **Consecuencia:** Los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.
- **Probabilidad:** Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.
- **Impacto:** Se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Riesgo Inherente:** Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.
- **Riesgo Residual:** Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.
- **Mapa de Riesgos:** Documento con la información resultante de la gestión del riesgo.
- **Tratamiento del Riesgo:** Selección e implementación de las opciones apropiadas para ocuparse del Riesgo.
- **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Monitoreo:** comprobar, supervisar, observar o registrar la forma en que se debe medir a través de la relación entre los hechos ocurridos realmente y la cantidad de eventos que pudieron ocurrir.
- **Control:** Medida que modifica al riesgo (Procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones).
- **Apetito al riesgo:** Magnitud y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a buscar o retener.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE</p>	<h2>Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción</h2>	CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 24/12/2018
		PÁGINA 4 de 19

2. CONDICIONES GENERALES:

Identificar, analizar y valorar los riesgos deben ser actividades permanentes en todos los procesos, para ello se deben evaluar aspectos internos, externos de la entidad y de los Procesos que puedan representar debilidades o amenazas significativas que afecten el logro de los objetivos institucionales. Cuando los riesgos no están controlados se debe planear y ejecutar acciones efectivas para la prevención, detección y/o corrección de eventos o desviaciones que afecten las actividades, objetivos, misión, visión o personal de la SDCRD.

Los riesgos se clasifican en: Riesgos de Gestión, de contratación y de Corrupción:

- ✓ **Riesgos de Gestión:** Se refiere a la **posibilidad** que suceda algún evento el cual genere un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos.
Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.
- ✓ **Riesgos de Corrupción:** Se refiere a la posibilidad que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión en beneficio de un tercero.

Para los riesgos de corrupción:

Consolidación: la oficina de planeación o quien haga sus veces de gestionar el riesgo, le corresponde liderar el proceso de administración de estos y será la encargada de consolidar el mapa de riesgos de corrupción.

Publicación del mapa de riesgos de corrupción: La publicación se realizará en la página web de la entidad, sección particular de transparencia y acceso a la información pública que establece el artículo 2.1.1.2.1.4 del Decreto 1081 de 2015 o en medio de fácil acceso al ciudadano, a más tardar el 31 de enero de cada año.


Socialización: Los servidores públicos y contratistas de la entidad, deben conocer su contenido antes de su publicación, para lograr este propósito la oficina de planeación o quien haga sus veces, deberá diseñar y poner en marcha las actividades o mecanismos necesarios para que los funcionarios y contratistas conozcan, debatan y formulen sus apreciaciones y propuestas sobre el proyecto del Mapa de Riesgos de Corrupción.

Así mismo, dicha oficina adelantará las acciones para que la ciudadanía y los interesados externos conozcan y manifiesten sus consideraciones y sugerencias sobre el proyecto del mapa de riesgos de corrupción, dejando evidencia del proceso de socialización y publicando los resultados.

Ajustes y modificaciones: Después de su publicación y durante el respectivo año de vigencia, se podrán realizar los ajustes y las modificaciones necesarias orientadas a mejorar el Mapa de Riesgos de Corrupción, en este caso deberá dejarse por escrito los ajustes, modificaciones o inclusiones realizadas.

Monitoreo: En concordancia con la cultura del autocontrol al interior de la entidad, los líderes de los procesos junto con su equipo realizarán monitoreo y evaluación permanente a la gestión de riesgos de corrupción.

Seguimiento: El jefe de control interno o quien haga sus veces, debe adelantar seguimiento a la gestión de riesgos de corrupción. En este sentido es necesario que en sus procesos de auditoría interna analice las causas, los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles incorporados en el mapa de riesgos de corrupción.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE</p>	<h2>Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción</h2>	CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 24/12/2018
		PÁGINA 5 de 19

Para el monitoreo y revisión de los riesgos y actividades de control, la Alta Dirección y el equipo directivo, a través de sus comités deben monitorear y revisar el cumplimiento a los objetivos a través de una adecuada gestión de riesgos con relación a lo siguiente:

- Revisar los cambios en el “Direccionamiento estratégico” y cómo estos pueden generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados.
- Revisión del adecuado desdoblamiento de los objetivos institucionales a los objetivos de procesos, que han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos.
- Hacer seguimiento en el Comité Institucional y de Control Interno a la implementación de cada una de las etapas de la gestión del riesgo y los resultados de las evaluaciones realizadas por Control Interno o Auditoría Interna.
- Revisar el cumplimiento a los objetivos institucionales y de procesos y sus indicadores e identificar en caso de que no se estén cumpliendo, los posibles riesgos que se están materializando en el cumplimiento de los objetivos.
- Hacer seguimiento y pronunciarse por lo menos cada trimestre sobre el perfil de riesgo inherente y residual de la entidad, incluyendo los riesgos de corrupción y de acuerdo a las políticas de tolerancia establecidas y aprobadas.
- Revisar los informes presentados por lo menos cada trimestre de los eventos de riesgos que se han materializado en la entidad, incluyendo los riesgos de corrupción, así como las causas que dieron origen a esos eventos de riesgos materializados, como aquellas que están ocasionando que no se logre el cumplimiento de los objetivos y metas, a través del análisis de indicadores asociados a dichos objetivos.
- Revisar los planes de acción establecidos para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible la repetición del evento.

3. ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO:

A continuación, se describen la metodología para la implementación de la administración de riesgos en la entidad:

PASO 1: POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La política de Administración del riesgo se puede adoptar mediante un manual o guía de riesgos, donde se deben incluir mínimo los siguientes aspectos: Objetivo, alcance, niveles de aceptación del riesgo o tolerancia y términos y definiciones, estos aspectos están incluidos dentro del procedimiento, esté instructivo y la Política de Administración de Riesgos.

¿Quién la establece?

- La Alta Dirección de la entidad.
- Con el liderazgo del representante legal.
- Con la participación del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

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



Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción

CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05

VERSIÓN: 01

FECHA: 24/12/2018

PÁGINA 6 de 19

Los riesgos de corrupción no admiten aceptación del riesgo, siempre deben conducir a un tratamiento, todos los procesos son susceptibles frente a los riesgos de corrupción.

PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

2.1. Establecimiento del Contexto

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

Análisis de los objetivos de proceso: Los objetivos de proceso deben ser analizados con base en las características de los aspectos relevantes sobre los factores de riesgos estratégicos, revisando que estén alineados con la Misión y la Visión.

Para realizar este análisis se requiere primero identificar:

AMENAZAS	SITUACION DE RIESGO	DEBILIDADES	SITUACION DE RIESGO


Se analiza las amenazas y debilidades, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y de proceso de la entidad. Para ello, se tiene en cuenta:

- **Contexto externo (Amenazas):** 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 y económicos.
- **Contexto interno (Debilidades):** 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 (económicos, personas, procesos, sistemas, tecnología, información), relaciones con las partes involucradas, cultura organizacional.
- **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, Activos de seguridad digital del proceso.

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.

Factores para cada Categoría del Contexto

CONTEXTO EXTERNO DE LA ENTIDAD	1. ECONÓMICOS: Disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
	2. POLÍTICOS: Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
	3. SOCIALES: Demografía, responsabilidad social, orden público.
	4. TECNOLÓGICOS: Avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea.
	5. MEDIO AMBIENTALES: Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
	6. COMUNICACIÓN EXTERNA: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comuniquen con la entidad.
CONTEXTO INTERNO DE LA ENTIDAD	1. FINANCIEROS: Presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada.
	2. PERSONAL: Competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.
	3. PROCESOS: Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento.
	4. TECNOLOGÍA: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información.
	5. ESTRATÉGICOS: Direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo y Legal.
	6. COMUNICACIÓN INTERNA: Canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones.
CONTEXTO DEL PROCESO	1. DISEÑO DEL PROCESO: Claridad en la descripción del alcance y objetivo del proceso.
	2. INTERACCIONES CON OTROS PROCESOS: Relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.
	3. TRANSVERSALIDAD: Procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.
	4. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS: Pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos.
	5. RESPONSABLES DEL PROCESO: Grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso.
	6. COMUNICACIÓN ENTRE LOS PROCESOS: Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE</p>	<h2>Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción</h2>	CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 24/12/2018
		PÁGINA 8 de 19

2.2. Identificación de Riesgos

Causas: La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en el contexto interno, externo y del proceso ya analizados 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.

La fase de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactiva, debe basarse en el resultado del análisis del contexto estratégico y debe partir de la claridad de los objetivos de la Secretaría, del proceso y de los equipos de gestión.


Riesgo: Representa la situación o evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones del proceso y/o entidad y afectar el logro de sus objetivos.

- Se deben tener en cuenta los siguientes parámetros para la identificación de los riesgos:
- El objetivo del proceso
- Los productos y/o servicios que genera el proceso
- Las fallas del proceso
- Las contingencias del proceso.

La redacción del riesgo no se debe confundir con un problema, asimismo, no se debe redactar en términos de una no conformidad o incumplimiento.

Las preguntas claves para la identificación del riesgo permiten determinar:

- ¿QUÉ PUEDE SUCCEDER? Identificar la afectación del cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso según sea el caso.
- ¿CÓMO PUEDE SUCCEDER? Establecer las causas a partir de los factores determinados en el contexto
- ¿CUÁNDO PUEDE SUCCEDER? Determinar de acuerdo al desarrollo del proceso
- ¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÍA SU MATERIALIZACIÓN? Determinar los posibles efectos por la materialización del riesgo

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE</p>	<h2>Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción</h2>	CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 24/12/2018
		PÁGINA 9 de 19

Redacción del Riesgo:

- Generar al lector o escucha, la imagen del evento como si ya estuviera sucediendo.
- Evitar iniciar con palabras negativas como: “No...” “Que no...”, o con palabras que denoten un factor de riesgo (causa) tales como: “ausencia de”, “falta de”, “poco(a)”, “escaso(a)”, “insuficiente”, “deficiente”, “debilidades en...”.


Consecuencias:

Efectos (consecuencias): constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la Secretaría, las cuales se pueden clasificar en:

- Pérdidas económicas
- Pérdida de imagen
- Insostenibilidad financiera
- Incumplimientos legales
- Daños a la integridad física
- Llamados de atención
- Reprocesos
- Insatisfacción del usuario

Tipología de Riesgos

- **Riesgos estratégicos:** posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los objetivos estratégicos de la organización pública y por tanto impactan toda la entidad.
- **Riesgos gerenciales:** posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos gerenciales y/o la alta dirección.
- **Riesgos operativos:** posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos misionales de la entidad.
- **Riesgos financieros:** posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los estados financieros y todas aquellas áreas involucradas con el proceso financiero como presupuesto, tesorería, contabilidad, cartera, central de cuentas, costos, etc.
- **Riesgos tecnológicos:** posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc.) de una entidad.
- **Riesgos de cumplimiento:** posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales.
- **Riesgo de imagen o reputacional:** posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte la imagen, buen nombre o reputación de una organización, ante sus clientes y partes interesadas.
- **Riesgos de corrupción:** Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE</p>	<h2>Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción</h2>	CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 24/12/2018
		PÁGINA 10 de 19

PASO 3: VALORACIÓN DEL RIESGO

3.1. Análisis del Riesgo

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

Análisis de Causas: Los objetivos estratégicos y de proceso se desarrollan a través de actividades, pero no todas tienen la misma importancia, por tanto, se debe establecer cuáles de ellas contribuyen mayormente al logro de los objetivos y estas son las actividades críticas o factores claves de éxito; estos factores se deben tener en cuenta al identificar las causas que originan la materialización de los riesgos.

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

Evaluación de riesgos: 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).

3.1.2 Determinación de la Probabilidad

Se analiza qué tan posible es que ocurra el riesgo, se expresa en términos de frecuencia o factibilidad, donde frecuencia implica analizar el número de eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo; factibilidad implica analizar 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 suceda.


3.1.3 Determinación de Consecuencias o Nivel de Impacto

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

3.2 Criterios para calificación de Probabilidad e Impacto:

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales. (poco comunes o anormales)	No se ha presentado en los últimos cinco años
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos cinco años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
4	Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Al menos 1 vez en el último año.
5	Casi Seguro	Se esperar que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1 vez al año.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE</p>	<h2>Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción</h2>	CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 24/12/2018
		PÁGINA 11 de 19

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. (DAFP, 2014).

ANÁLISIS DEL IMPACTO

El impacto se debe analizar y calificar a partir de las consecuencias identificadas en la fase de descripción del riesgo.

Para calificar el Impacto del **Riesgo de Corrupción** se debe tener en cuenta las preguntas que identifica que al materializarse el riesgo que puede suceder, estas preguntas están incluidas en la herramienta de administración de riesgos.

- Responder afirmativamente de **UNO a CINCO pregunta(s)** genera un **impacto moderado**.
- Responder afirmativamente de **SEIS a ONCE preguntas** genera un **impacto mayor**.
- Responder afirmativamente de **DOCE a DIECINUEVE** preguntas genera un **impacto catastrófico**.

Si el impacto es: **MODERADO** Genera medianas consecuencias sobre la entidad- **MAYOR** Genera altas consecuencias sobre la entidad. *“Las preguntas para establecer el impacto se encuentran en la herramienta de administración del riesgo en la pestaña 7”.*



Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción

CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05

VERSIÓN: 01

FECHA: 24/12/2018

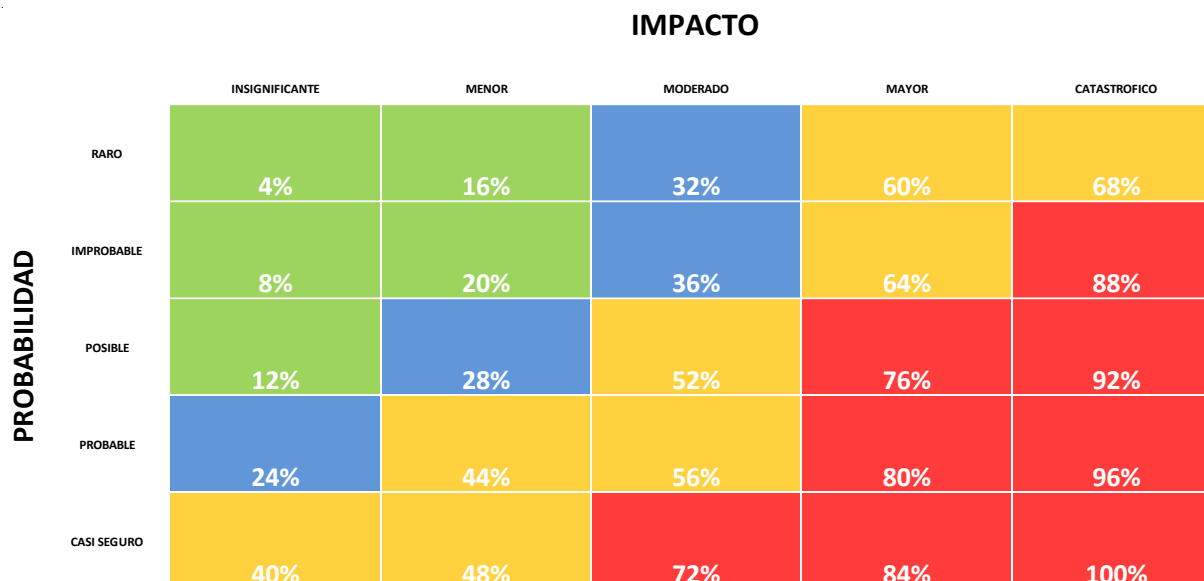
PÁGINA 12 de 19

CRITERIOS PARA CALIFICAR EL IMPACTO – RIESGOS DE GESTIÓN

Nivel	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.
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 $\geq 1\%$ - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 5\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 1\%$ - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 1\%$ 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 $\geq 0,5\%$ - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 1\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 0,5\%$ - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 0,5\%$ 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.

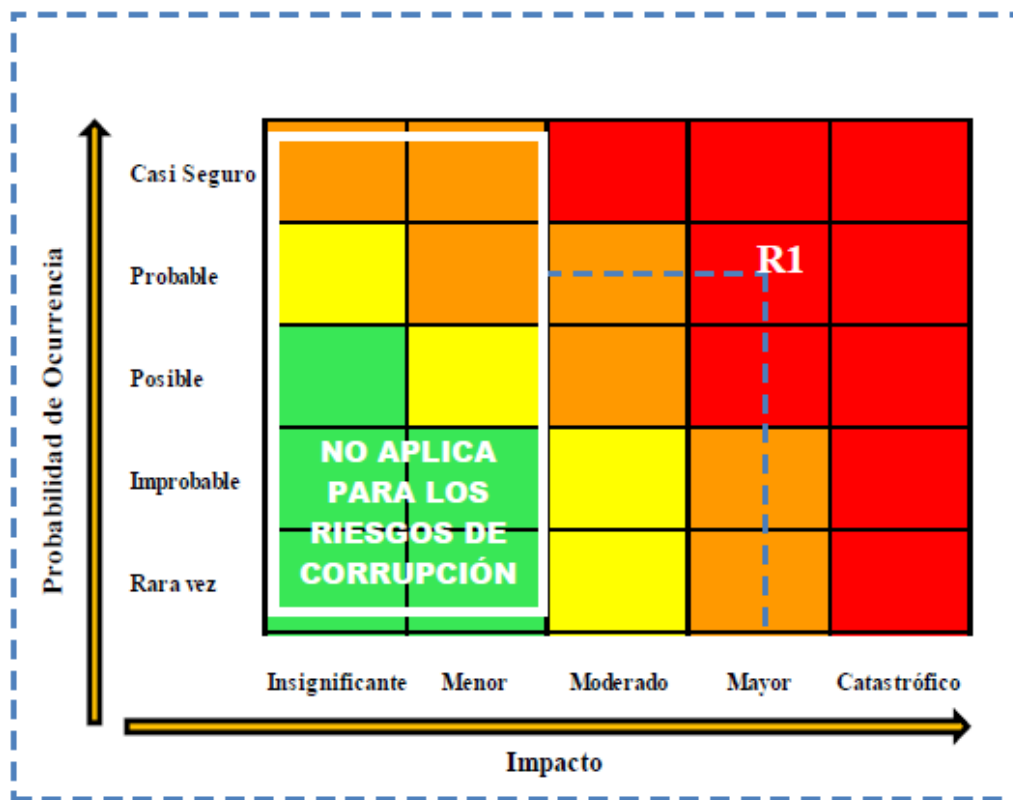
Para estimar el nivel de riesgo inicial los valores determinados para la probabilidad y el impacto o consecuencias se cruzan en la siguiente matriz de riesgo, con el fin de determinar la zona de riesgo en la cual se ubica el riesgo identificado. Este primer análisis del riesgo se denomina Riesgo Inherente 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.

MAPA DE CALOR:



- B: Zona de riesgo Baja, asumir el riesgo. (4% a 20%)**
- M: Zona de riesgo Moderada, reducir el riesgo. (24% - 36%)**
- A: Zona de riesgo Alta, reducir el riesgo, evitar el riesgo, compartir o transferir. (40% - 68%)**
- E: Zona de riesgo Extrema, evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir. (72% - 100%)**

Para los Riesgos de Corrupción, el mapa de calor es el siguiente:



3.3. Tratamiento del Riesgo:

3.3.1. Actividades de control:

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.

Actividades de control documentadas en Políticas – Procedimientos

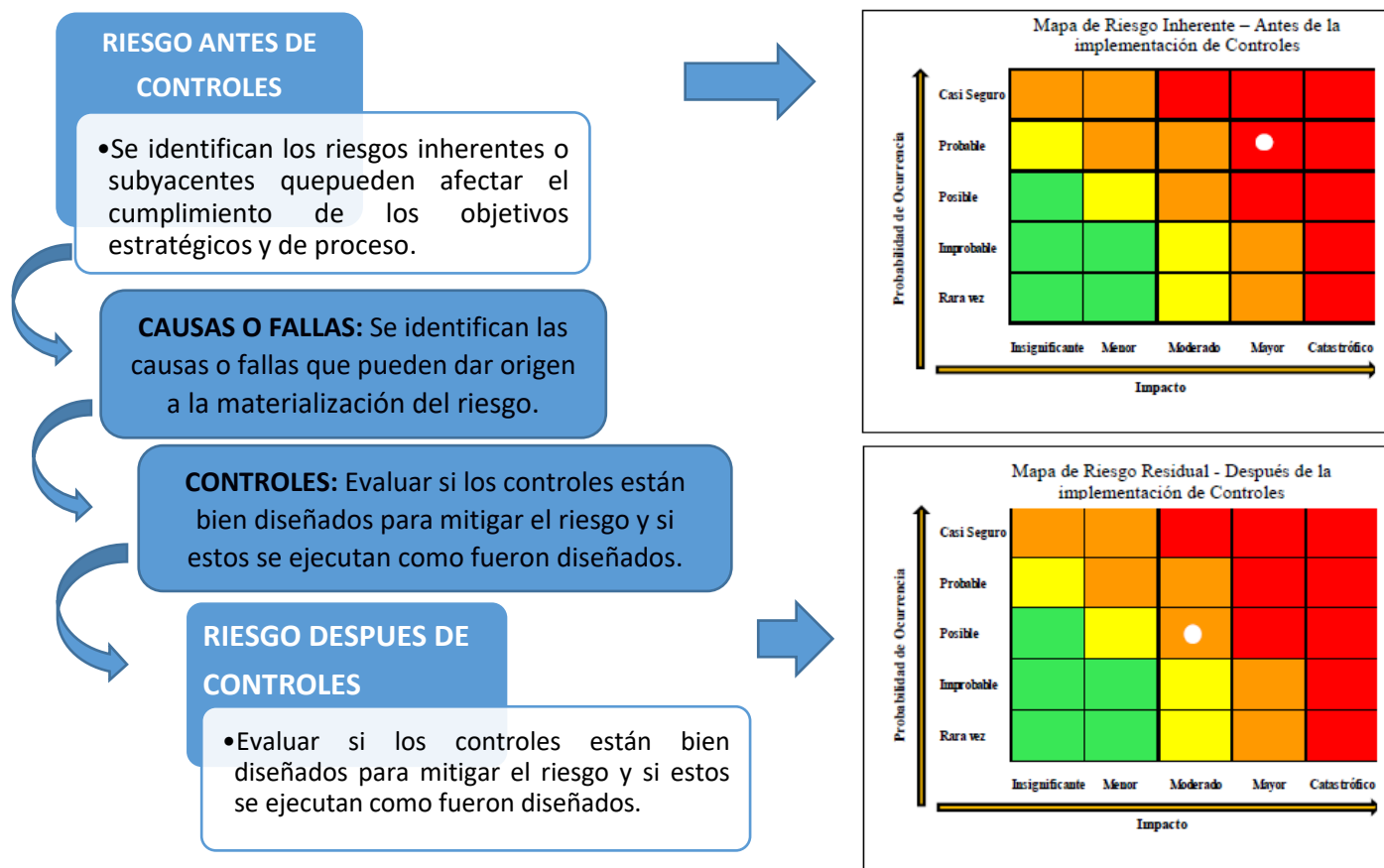
Clasificación de los Controles:

Preventivo: controles que están diseñados para evitar un evento no deseado en el momento en que se produce. Este tipo de controles intentan evitar la ocurrencia de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Detectivos: controles que están diseñados para identificar un evento o resultado no previsto después de que se haya producido. Buscan detectar la situación no deseada para que se corrija y se tomen las acciones correspondientes.

Análisis preliminar (riesgo inherente)

Al momento de definir las actividades de control por parte de la Primera Línea de Defensa, es importante considerar que los controles estén bien diseñados, es decir, que estos mitigan las causas que hacen que el riesgo se materialice.



3.3.2. Valoración de los controles – diseño de controles

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

Paso 1: Debe tener definido el responsable de realizar la actividad de control.

Paso 2: Debe tener una periodicidad definida para su ejecución.

Paso 3: Debe indicar cuál es el propósito del control.

Paso 4: Debe establecer el cómo se realiza las actividades de control.

Paso 5: Debe indicar qué pasa con las observaciones o desviaciones resultantes de ejecutar el control.

Paso 6: Debe dejar evidencia de la ejecución del control.

**VARIABLES A
EVALUAR PARA EL
ADECUADO DISEÑO
DE CONTROLES**



Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción

CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05

VERSIÓN: 01

FECHA: 24/12/2018

PÁGINA 16 de 19

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

Es necesario preguntarse:

1. El control está bien diseñado para mitigar el riesgo.
2. El control se ejecuta como fue diseñado y de manera consistente.
3. El control se ejecuta para mitigar el impacto y la probabilidad de que el riesgo se materialice.

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

criterio de evaluación	Aspecto a Evaluar en el Diseño del Control	Opción de respuesta	Cal.	Opción de respuesta	Cal.
1. Responsable	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control?	Asignado	15	No asignado	0
	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado	15	Inadecuado	0
2. Periodicidad	¿La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna?	Oportuna	15	Inoportuna	0
3. Propósito	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por si sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, ejemplo Verificar, Validar Cotejar, Comparar, Revisar, ¿etc.?	Prevenir o detectar	15 10	No es un control	0
4. Cómo se realiza la actividad de control	¿La fuente de información que se utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo?	Confiable	15	No confiable	0
5. Qué pasa con las observaciones o desviaciones	¿Las observaciones, desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna?	Se investigan y resuelven oportunamente	15	No se investigan y resuelven oportunamente.	0



Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción

CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05

VERSIÓN: 01

FECHA: 24/12/2018

PÁGINA 17 de 19

6. Evidencia de la ejecución del control	¿Se deja evidencia o rastro de la ejecución del control, que permita a cualquier tercero con la evidencia, llegar a la misma conclusión?	Completa	10	Incompleta / no existe	5 0
--	--	----------	----	------------------------	--------

En todos los casos para los riesgos de corrupción, la respuesta será evitar, compartir o reducir el riesgo. El tratamiento o respuesta dada al riesgo, se enmarca en las siguientes categorías:

Aceptar el riesgo	Reducir el riesgo	Evitar el riesgo	Compartir el riesgo
No se adopta ninguna medida que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo. (Ningún riesgo de corrupción podrá ser aceptado).	Se adoptan medidas para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, o ambos; por lo general conlleva a la implementación de controles.	Se abandonan las actividades que dan lugar al riesgo, decidiendo no iniciar o no continuar con la actividad que causa el riesgo.	Se reduce la probabilidad o el impacto del riesgo, transfiriendo o compartiendo una parte del riesgo. Los riesgos de corrupción, se pueden compartir pero no se puede transferir su responsabilidad.
MANTENER LOS CONTROLES	ESTABLECER CONTROLES	CANCELACIÓN DE UNA ACTIVIDAD	TRANSFERIR PARTE DEL RIESGO

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

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

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

Se abandonan las actividades que dan lugar al riesgo, y se decide no iniciar o no continuar con la actividad que causa el riesgo.

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



Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción

CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05

VERSIÓN: 01

FECHA: 24/12/2018

PÁGINA 18 de 19

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

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

Resultados de la evaluación del diseño del control

El resultado de cada variable de diseño, a excepción de la evidencia, va a afectar la calificación del diseño del control, ya que deben cumplirse todas las variables, para que un control se evalúe como bien diseñado.

Rango de calificación del diseño y de la ejecución	Resultado - peso en la evaluación y ejecución del diseño del control	
Fuerte (siempre se ejecuta)	Calificación entre 90 y 100	El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable.
Moderado (algunas veces)	Calificación entre 70 y 89	El control se ejecuta algunas veces por parte del responsable.
Débil (no se ejecuta)	Calificación entre 0 y 69	El control no se ejecuta por parte del responsable.

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

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

Calificación del conjunto de los controles	
Fuerte	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es igual a 100.
Moderado	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos la calificación está entre 50 y 99.
Débil	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos la calificación es menor a 50.

Si la calificación del control es débil en el plan de manejo se debe establecer nuevos controles y si es moderada se debe fortalecer los controles existentes en un tiempo determinado y monitorear para verificar su adecuado funcionamiento.



Metodología administración de riesgos de gestión y corrupción

CÓDIGO: MN-01-PR-MEJ-05

VERSIÓN: 01

FECHA: 24/12/2018

PÁGINA 19 de 19

Documentos Relacionados:

NOMBRE	CÓDIGO	FÍSICO	MAGNÉTICO	APLICATIVO
Mapa de riesgos	FR-01-PR-MEJ-05		X	

Control de cambios:

No.	Cambios realizados
N/A	Versión inicial – solicitud de elaboración de documento Orfeo no. 20185000247953.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Alejandra Trujillo Diaz	Nombre: Daniel Eduardo Mora Castañeda	Nombre: Daniel Eduardo Mora Castañeda
Cargo: Profesional Universitario	Cargo: Director de Planeación	Cargo: Director de Planeación
Firma: Original Firmado	Firma: Original Firmado	Firma: Original Firmado