

 IDUVI	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 1 de 29

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. DEFINICIONES	3
4. MARCO NORMATIVO APLICABLE.....	¡Error! Marcador no definido.
5. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	5
5.1 LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	5
6. PRINCIPIOS QUE SOPORTAN LA GESTION DE RIESGO	6
7. ROLES Y RESPONSABILIDADES	¡Error! Marcador no definido.
8. METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	8
8.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	8
8.2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	11
8.3. ANÁLISIS DEL RIESGO	13
8.4. VALORACIÓN DE RIESGOS.....	18
8.4.1. Identificar controles para el riesgo.....	18
8.4.2. Verificar la efectividad de los controles	19
8.4.3. Valoración de los controles	19
8.4.4. Tratamiento del riesgo	21
9. AUTOSEGUIMIENTO AL MAPA DE RIESGOS	23
9.1. RIESGOS MATERIALIZADOS.....	24
10. MONITOREO Y EVALUACIÓN	28
11. COMUNICACIÓN Y CONSULTA.....	28
12. BIBLIOGRAFÍA.....	28

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 2 de 29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Metodología para la administración del riesgo en la IDUVI.....8
Figura 2 Ruta para la realización de los Autoseguimientos al mapa de riesgos.....**¡Error! Marcador no definido.**

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de roles y responsabilidades administración del riesgo ¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Ejemplo de contexto organizacional..... 10
Tabla 3. Ejemplo Contexto Interno del proceso..... 10
Tabla 4. Ejemplo matriz para definición del Riesgo de Corrupción..... 13
Tabla 5. Ejemplo de Identificación del riesgo..... 13
Tabla 6. Probabilidad 14
Tabla 7. Impacto 14
Tabla 8. Orientativa para calificar el Impacto..... 14
Tabla 9 Formato para determinar el Impacto – Riesgos de Corrupción 16
Tabla 10. Ejemplo análisis del riesgo - Calificación del riesgo inherente – Riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés” 16
Tabla 11. Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos Procesos. 17
Tabla 12. Evaluación y Respuesta a los Riesgos de corrupción. 18
Tabla 13. Ejemplos tipos de control. 19
Tabla 14. Tabla Verificación de la efectividad de los controles..... 19
Tabla 15. Ejemplo de Valoración del riesgo residual - Riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés” 20
Tabla 16. Ejemplo Comparación del riesgo inherente y residual - Riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés” 20
Tabla 17. Plan de manejo del riesgo y seguimiento - Riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés” 23
Tabla 18 Términos para la presentación de los Autoseguimientos al mapa de riesgos.**¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 19 Lineamientos para el manejo de Riesgos Materializados..... 24
Tabla 20. Ejemplo de monitoreo y revisión del riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés..... 26

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 3 de 29

INTRODUCCIÓN

La IDUVI debe ejecutar diferentes actividades enmarcadas bajo una gestión por procesos, la cual puede verse afectada por la presencia de riesgos o eventos tanto en el cumplimiento de los objetivos de los procesos como de los estratégicos; con la finalidad de mitigarlos se hace necesario contar con una metodología encaminada a administrar y prevenir la ocurrencia de riesgos al interior de la entidad, la cual ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad y contribuye a elevar la productividad, a garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales y permite la definición de estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

La administración del riesgo institucional se desarrolla a través de la aplicación de esta Guía, en la cual se adaptan los lineamientos emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (Guías del 2011 y 2014) y de los lineamientos contemplados en la Ley 1474 de 2011, el Manual técnico de MECI – 2014 e igualmente incorpora los requisitos definidos en la guía para la gestión del riesgo de corrupción expedida por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República en 2015; esta define los roles, responsabilidades, actuaciones y políticas a seguir para coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales que se pretenden alcanzar, vale la pena resaltar que el adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo, la sostenibilidad y el logro de los objetivos institucionales de habitabilidad y gestión.

1. OBJETIVO

Esta guía tiene como principal objetivo establecer una orientación metodológica que facilite la comprensión e implementación de las fases de administración del riesgo en la IDUVI, dando lineamientos para la identificación, análisis, valoración de controles, el establecimiento de planes de tratamiento, el monitoreo y seguimiento, enfocados a prevenir la ocurrencia o minimizar su impacto en caso de la materialización de los riesgos o situaciones que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos de los procesos o la materialización de riesgos de corrupción en la Unidad, definiendo metodológicamente las responsabilidades en la administración de los mismos, los controles, políticas de operación, frecuencias para su monitoreo, seguimiento y la pertinencia de las políticas para su tratamiento.

2. ALCANCE

El alcance de la gestión del riesgo parte desde la identificación del contexto organizacional hasta el autoseguimiento y monitoreo y evaluación de la política de riesgos, se incluyen tanto los riesgos de gestión como los de corrupción; la guía debe ser aplicada para blindar a la Unidad de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta en el desarrollo de su función misional, en todos los procesos, funciones y actividades de manera transversal.

3. DEFINICIONES ¹

Administración del Riesgo: Comprende el conjunto de elementos de control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales y contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.

Actitud ante el riesgo: Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente, seguir, mantener, adoptar o alejarse del riesgo.

Análisis de riesgo: Elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Se debe llevar a cabo un uso sistemático de la información disponible para determinar qué tan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

Autoevaluación del control: Elemento de control que, basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área

¹ Las definiciones son tomadas de la Normas NTC ISO 31000:2011 Gestión de riesgos términos y definiciones, Secretaria de transparencia - DAFP, Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción ver 2 2015, definiciones y DAFP Guía para la administración del riesgo 2011, conceptos básicos.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 4 de 29

organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. Se basa en una revisión periódica y sistemática de los procesos de la entidad para asegurar que los controles establecidos son aún eficaces y apropiados.

Causa: Medios, circunstancias, situaciones o agentes generadores del riesgo.

Comunicación y consulta: Procesos continuos e iterativos que una organización lleva a cabo para proporcionar, compartir y obtener información y para entablar un diálogo con las partes interesadas en relación con la gestión del riesgo.

NOTA 1 La información puede referirse a la existencia, naturaleza, la forma, la probabilidad, la importancia, la evaluación, la aceptación y el tratamiento de la gestión del riesgo.

NOTA 2 La consulta es un proceso bidireccional de la comunicación informada entre una organización y sus grupos de interés sobre un tema antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre esta cuestión. La consulta es: un proceso que repercute en una decisión por la influencia en lugar de poder, y una aportación a la toma de decisiones, no toma conjunta de decisiones.

Consecuencia: Efectos generados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o un proceso de la entidad. Pueden ser entre otros, una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento.

Contexto: Definición de los parámetros internos y externos que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgos, y el establecimiento de la ámbito de aplicación y criterios de riesgo para la política de gestión del riesgo

Contexto externo: Entorno externo en el que la organización busca alcanzar sus objetivos

NOTA contexto externo puede incluir: La cultural, social, político, jurídico, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, sea internacional, nacional, regional o local; Factores clave y las tendencias con repercusiones en los objetivos de relaciones con, y las percepciones

Contexto interno: Ambiente interno en el que la organización busca alcanzar sus objetivos

NOTA contexto interno puede incluir: Gobernanza, la estructura organizativa, las funciones y responsabilidades; las políticas, los objetivos y las estrategias que están en marcha para alcanzarlos;

Control: Medida que modifica el riesgo.

Control correctivo: Aquellos que permiten, después de ser detectado el evento no deseado, el restablecimiento de la actividad.

Control Detectivo: Aquellos que registran un evento después de haberse presentado; sirven para descubrir resultados no previstos y alertar sobre la presencia de un riesgo.

Control preventivo: Se orientan a eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.

Contexto externo: Entorno o ambiente fuera de la organización en el que busca alcanzar sus objetivos.

Contexto interno: Entorno o ambiente al interior de la organización en el busca alcanzar sus objetivos.

Corrupción: Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado.

Establecer el contexto: Definición de los parámetros internos y externos que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgos, y el establecimiento del ámbito de aplicación y criterios de riesgo para la política de gestión del riesgo.

Evaluación del riesgo: Proceso utilizado para determinar las prioridades de la administración del riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.

Evento: Incidente o situación que ocurre en un lugar determinado durante un periodo de tiempo determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.

Frecuencia: Medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 5 de 29

Fuente de riesgo: Elemento que por sí solo o en combinación tiene el potencial intrínseco para dar lugar a riesgo.

Gestión del Riesgo de Corrupción: Es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo de corrupción.

Identificación del Riesgo: Elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la entidad pública, que ponen en riesgo el logro de su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. Se puede entender como el proceso que permite determinar qué podría suceder, por qué sucedería y de qué manera se llevaría a cabo.

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

Monitorear: Comprobar, supervisar, observar o registrar la forma en que se lleva a cabo una actividad con el fin de identificar posibles cambios.

Pérdida: Consecuencia negativa que trae consigo un evento.

Probabilidad: Posibilidad de que suceda algo

Reducción del Riesgo: Aplicación de controles para reducir las probabilidades de ocurrencia de un evento y/o su ocurrencia.

Riesgo: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos de la entidad, pudiendo entorpecer el desarrollo de sus funciones o impedir el cumplimiento de los objetivos.

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

Riesgo inherente: Es aquel al que enfrenta una entidad en ausencia de controles que modifiquen su probabilidad o impacto.

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

Sistema de Administración de Riesgo: conjunto de elementos del direccionamiento estratégico de una entidad concerniente a la administración del riesgo.

4. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El IDUVI con el fin de desarrollar políticas, programas y proyectos de vivienda, Gestión Inmobiliaria y Desarrollo Urbano en el Municipio de Chía se compromete a gestionar de manera efectiva los riesgos de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación a través de la definición del contexto organizacional, la identificación, análisis, evaluación y autoseguimiento de los riesgos e implementación de acciones para su mitigación, con el fin de contar con un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

La administración de riesgos sigue los lineamientos dados por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y del Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual se desarrolla a través de la aplicación de esta guía, la cual define los niveles de aceptación del riesgo, niveles para calificar el impacto, tratamiento del riesgo, frecuencia para el seguimiento de acuerdo al nivel del riesgo residual y niveles de responsabilidad sobre la gestión de los riesgos”

5.1 LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Para la administración de los riesgos se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Los riesgos a controlar Riesgos se tipifican como estratégicos, de imagen o credibilidad, operativos, financieros, de cumplimiento, de tecnología y de corrupción.
- Los líderes de los procesos, deben determinar los controles efectivos que permitan disminuir su impacto y/o la probabilidad de ocurrencia.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 6 de 29

- Los líderes de los procesos, deben identificar, analizar, valorar, controlar, identificar e implementar acciones teniendo como referente la viabilidad jurídica, financiera y la disponibilidad de recurso humano y tecnológico, así como el análisis costo/beneficio para el manejo o la administración del riesgo.
- Los líderes de los procesos, deben socializar los riesgos a su grupo de trabajo a fin de que conozcan los riesgos a los que se encuentran expuestos, sus controles y la forma de administrarlos.
- Con base en la valoración de los riesgos, los responsables de los procesos, deben tomar decisiones adecuadas para el manejo de los riesgos, teniendo en cuenta su valoración con las opciones de asumir, reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo o, compartir o transferir el riesgo; para los riesgos de corrupción se toman las opciones “eliminar o reducir el riesgo”.
- Los líderes de los procesos deben realizar los autoseguimientos a los riesgos de acuerdo con lo establecido en el numeral 9 de esta guía, evaluando la implementación, evolución y efectividad de los controles en términos de eficiencia para determinar su pertinencia.
- Los líderes de los procesos deben realizar autoseguimientos a los riesgos de gestión, para aquellos que se encuentre en las zonas alta y extrema en su riesgo residual, con los mismos cortes de los riesgos tipificado como corrupción.
- Dado que los riesgos son susceptibles de materialización, los líderes de los procesos deben seguir los lineamientos definidos en la tabla 18 “Lineamientos para el manejo de Riesgos Materializados” y reportar al proceso de Mejoramiento Continuo su materialización cada vez que se presenten y así mismo definir planes de mejoramiento de acuerdo al procedimiento Acciones correctivas y preventivas PR-MC-02, en caso que estos riesgos no se encuentren en el mapa de riesgos deben ser incluidos para su administración.
- Los líderes de los procesos que incurran en incumplimiento de los lineamientos de esta política, deberán adelantar planes de mejoramiento, con el fin de evitar su nueva ocurrencia en caso de ser reiterativa esta situación, se presentará a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno para que asuman las decisiones pertinentes.
- Control Interno debe 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 controles².

Dentro de las estrategias para desarrollar la política de administración de riesgos se contemplan:

- A corto plazo: Autoevaluación de los mapas de riesgos de acuerdo con lo establecido en el numeral 9 de esta guía, la actualización anual de los mapas de riesgo y del contexto estratégico.
- A mediano plazo: Implementación de una herramienta informática para la administración de riesgos.
- A largo plazo: Fortalecimiento de la metodología de riesgos a partir del estudio de buenas prácticas comparadas; avanzar en el establecimiento de control y manejo del riesgo ex post y generar escenarios de mejora continua derivados del análisis de las fortalezas y oportunidades detectadas en el contexto organizacional.

6. PRINCIPIOS QUE SOPORTAN LA GESTION DE RIESGO

Para la gestión de riesgo para ser eficaz, la unidad en todos sus niveles debe cumplir con los siguientes principios³

a) La gestión del riesgo crea y protege el valor.

La gestión del riesgo tangiblemente contribuye al logro de los objetivos y mejorar el desempeño de la organización, a través de la revisión de su sistema de gestión y sus procesos.

b) Es una parte integral de todos los procesos de organización.

No debe ser entendida como una actividad aislada sino como parte de las actividades y procesos principales de una organización.

² DAFP, Guía para la administración del riesgo, 2014, p. 30

³ Norma ISO 31000:2009 Gestión de riesgos principios y guías. P.8

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 7 de 29

c) La gestión de riesgos es parte de la toma de decisiones.

La gestión del riesgo es una ayuda de decisión para las opciones discutidas, para establecer prioridades y seleccionar las acciones más apropiadas.

d) Aborda explícitamente la incertidumbre.

La gestión del riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.

e) La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna.

Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo contribuye a la eficiencia y para resultados consistentes, comparables y fiables.

f) Se basa en la mejor información disponible.

Las entradas para el proceso de gestión de riesgo se basan en fuentes de información como los datos históricos, la experiencia, información de los interesados, la observación, pronósticos y opiniones de expertos.

g) La gestión del riesgo está hecha a la medida.

La gestión del riesgo se alinea con el contexto externo e interno de la organización y perfil de riesgo.

h) La gestión del riesgo tiene los factores humanos y culturales en cuenta.

La gestión del riesgo reconoce las capacidades, las percepciones y las intenciones de las personas internas y externas que pueden facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos de la unidad.

i) La gestión del riesgo es transparente y participativa.

Al involucrar a las partes interesadas pertinentes, interna y externa, durante el proceso de gestión del riesgo, la unidad reconoce la importancia de la comunicación y consulta en las etapas de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos.

j) La gestión de riesgos es dinámica, interactiva y susceptible al cambio.

La gestión del riesgo debe ser flexible. Debe velar para que la gestión del riesgo detecte y responda a los cambios del entorno.

k) La gestión de riesgos facilita la mejora continua de la organización.

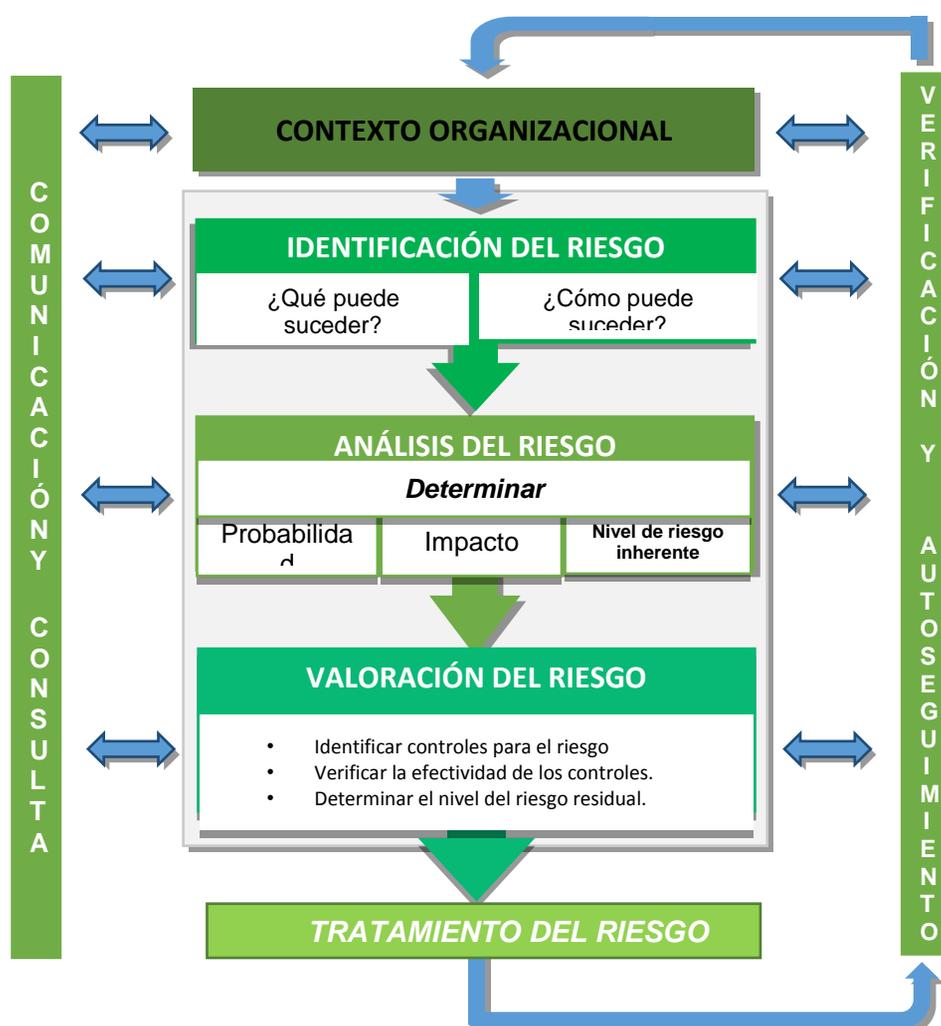
La unidad debe desarrollar y aplicar estrategias para mejorar su madurez de gestión de riesgos junto con todos los demás aspectos de su organización.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 8 de 29

7. METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la Unidad; con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca el entorno y ambiente organizacional de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, mediante el desarrollo de los siguientes elementos, que se ilustran en la figura 1.

Figura 1 Metodología para la administración del riesgo en la IDUVI.



Fuente: Adaptación realizada por la Oficina Asesora de Planeación sobre Proceso para la Administración del Riesgo, Guía de Riesgos DAFP, 2011

Para efectos de generar evidencia de la aplicación de esta metodología, el IDUVI dispone de la herramienta en Excel denominado mapa de riesgos en este último se llevan los riesgos asociados a los procesos del nivel misional, los de los demás procesos que en su valoración del riesgo residual permanezcan en las zona más alta de riesgo (**Alta y Extrema**), así mismo los riesgos de corrupción que trata la Ley 1474 de 2011.

Para facilitar la comprensión de esta metodología en cada elemento señalado en la figura 1, se desarrolla de manera didáctica un ejemplo de riesgo definido como: ***“Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés”***

7.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El contexto organizacional son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o que afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad, por lo tanto para su construcción es fundamental partir de la misión, los objetivos, el plan estratégico, la naturaleza de la IDUVI, así como los objetivos de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, y se realiza a partir del conocimiento e identificación de situaciones o factores como:

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 9 de 29

Factores externos (Contexto externo)

- **Económicos:** disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
- **Medioambientales:** emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
- **Políticos:** cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
- **Sociales:** demografía, responsabilidad social, terrorismo.
- **Tecnológicos:** interrupciones, comercio desarrollo, producción, mantenimiento electrónico, datos externos, tecnología emergente.
- **Cultural:** Rasgos distintivos que hacen diferentes a grupos humanos y asentamientos poblacionales dentro de un mismo espacio geográfico y social, entre otros.
- **Comunicación externa:** Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comuniquen con la entidad.

Factores internos (Contexto interno)

- **Infraestructura:** disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital.
- **Personal:** capacidad del personal, salud, seguridad.
- **Procesos:** capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
- **Tecnología:** integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, Tecnológicos: interrupciones, comercio desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información.
- **Financieros:** Presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada.
- **Procesos:** Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento.
- **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.

Factores de proceso (Contexto interno del proceso)⁴

- **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.

O de situaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos definidos en los procesos; de acuerdo a las particularidades internas de la unidad como la estructura organizacional, imagen, modelo de operación, asignación presupuestal, tipo de vinculación de personal, cumplimiento de los planes, sistemas de información, procesos, procedimientos, hallazgos de auditorías internas y externas, capacidad, entendida en términos de recursos y conocimientos (capital, por ejemplo, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías, percepciones de grupos de interés e internos, cultura de la organización, normas, directrices y modelos adoptados por la organización, entre otros.⁵

Para la definición del contexto se aplican varias herramientas y técnicas como por ejemplo: entrevistas con expertos en el proceso, lluvias de ideas, diagramas de flujo, herramientas de estudio "causa y efecto" y análisis por escenarios, entre otros. Estas herramientas deben ser tenidas en cuenta en cada fase de la Administración de Riesgos, con la participación activa de los colaboradores (líderes y cogestores, principalmente) lo cual permite una correcta identificación, análisis, valoración e implementación de los planes de tratamiento de los Riesgos.

Por lo anterior, se ha dispuesto la primera etapa para la administración de riesgos, la definición del contexto mediante la identificación de las circunstancias y agentes generadores de riesgo provenientes del entorno o de la misma entidad, la cual será el marco de referencia para la siguiente etapa de identificación de los riesgos de los procesos, entendiéndose como agentes generadores todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de

⁴ DAFP, Guía para la administración del riesgo, 2014, p. 7.

⁵ DAFP, Guía para la administración del riesgo, 2011, p. 20

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 10 de 29

originar un riesgo y para aportar información que facilite y enriquezca las demás etapas de la administración del riesgo.

Tabla 1. Ejemplo de contexto organizacional

FECHA DE ACTUALIZACIÓN		15/09/2016	PROCESO		Atención a la Ciudadano y comunicaciones
No	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	No	FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS
1	Políticos	Estrechas y buenas relaciones con la Alcaldía de chía.	1	Tecnología	Rapidez de los avances tecnológicos.
2	Políticos	Interés de los cooperantes internacionales en apoyar temas institucionales	2	Políticos	Frecuentes cambios normativos que afectan todos los procesos institucionales.
3	Imagen	Posicionamiento a nivel del municipio	3	Políticos	Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas a otras entidades relacionadas.
4	Sociales	Políticas articuladas a la realidad del Municipio	4	Sociales	Intereses de algunos sectores las políticas que fija el IDUVI con relación a la gestión inmobiliaria y habitabilidad.
5	Políticos	Posición que se le dio al IDUVI, en el Plan Municipal de Desarrollo.	5	Imagen	Mala publicidad de algunos los medios
6	Sociales	Evaluación del Componente social en el desarrollo de los proyectos de IDUVI	6	Financieros	No contar con recursos suficientes
No	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	No	FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES
1	Talento Humano	El recurso humano altamente calificado capacitada para responder al trabajo técnico asignado	1	Talento Humano	Baja ejecución de los planes de capacitación
2	Financiero	Se cuentan con recursos disponibles para inversión.	2	Talento Humano	Desconocimiento de la normatividad
3	Infraestructura	Se cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de las funciones del instituto	3	Talento Humano	Resistencia al cambio
4	Talento Humano	Bajo nivel de rotación de personal	4	Proceso	Procesos en etapa de maduración
5	Estructura Organizacional	La estructura organizacional responde necesidades de la operación.	5	Proceso	No se identifican claramente los puntos de control en los procesos
6	Talento Humano	Buen posicionamiento de los valores de la entidad	6	Tecnología	Número de equipos insuficiente y algunos obsoletos.

Tabla 2. Ejemplo Contexto Interno del proceso

CONTEXTO INTERNO DEL PROCESO					
No	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	No	FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES
1	Diseño del proceso	El proceso se encuentra en un estado de madurez, las actividades alineadas con el objetivo del proceso.	1	Diseño del proceso	No están claramente definidos los puntos de control del proceso
2	Interacciones con otros procesos	La caracterización del proceso define claramente las entradas cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.	2	Interacciones con otros procesos	Las PQRS, recibidas por el proceso de tipificadas de acuerdo a su alcance y enviadas a los líderes de los procesos de acuerdo a su competencia, pero se encuentra un volumen alto de las PQRS fuera de términos.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 11 de 29

3	Procedimientos asociados	Existen políticas de operación clara para la atención de PQRS.	3	Procedimientos asociados	No se cuenta con un procedimientos asociados al trámite y respuesta de PQRS.
4	Comunicación entre los procesos	Se cuenta con un seguimiento de PQRS.	4	Comunicación entre los procesos	La comunicación con los demás procesos con los cuales interactúa el proceso solo se realiza en nivel táctico, no baja la comunicación al nivel operativo.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

7.2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La fase de la identificación del riesgo, se basa en el resultado del análisis del contexto organizacional realizado en el punto anterior y a partir de los objetivos de la IDUVI y del objetivo y metas de cada proceso. La identificación del riesgo debe tener en cuenta el conocimiento previo de situaciones que impiden o que pueden llegar a obstaculizar el cumplimiento de un objetivo institucional, la obtención de resultados, el cumplimiento de un requisito legal, organizacional o externo, la satisfacción de los usuarios, dificultades en el proceso, fallas en los productos y/o servicios generados por el proceso; se pueden tomar como referencias metodologías como la espina de pescado, análisis de escenarios, entrevistas y encuestas, entre otros.

Preguntas clave para la identificación del riesgo

- ✓ ¿Qué puede suceder?
- ✓ ¿Cómo puede suceder?
- ✓ ¿Cuándo puede suceder?
- ✓ ¿Qué consecuencias tendría su materialización?

Para cada riesgo identificado es importante determinar en primera instancia las **causas** que lo originan, asociados a los factores Internos y/o externos analizados en la Unidad en el contexto organizacional seguido de una descripción de cada uno y finalmente definir los posibles efectos o consecuencias en caso de materializarse.

Dado que los riesgos pueden ser transversales a los procesos es importante en esta etapa, que se valide que el proceso que lo identifica, tenga la suficiente potestad para controlarlo de lo contrario, se debe trasladar de forma participativa al proceso que pueda administrarlo.

Con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto, durante el proceso de identificación del riesgo se realiza una clasificación sobre los tipos de riesgos así⁶:

- **Riesgos estratégicos** Se asocian con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico 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 o credibilidad:** 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 corrupción⁷:** Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Adicionalmente, se debe realizar una identificación de las consecuencias de la materialización del riesgo, es decir, de los efectos de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad. Generalmente se dan sobre las

⁶ DAFP, Guía para la administración del riesgo, 2014, p. 9.

⁷ Secretaría de Transparencia Presidencia de la República, Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía para La Gestión del Riesgo de Corrupción 2015, p. 10.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 12 de 29

personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental, entre otros.

Las consecuencias (efectos) asociadas a cada riesgo se pueden clasificar en:

- ✓ Pérdidas económicas
- ✓ Pérdida de imagen
- ✓ Insostenibilidad financiera
- ✓ Incumplimientos legales
- ✓ Daños a la integridad física
- ✓ Llamados de atención
- ✓ Sanciones
- ✓ Reprocesos
- ✓ Insatisfacción del usuario
- ✓ Otras adicionales que se generan con la descripción del riesgo.

Cuando se generen dudas con respecto a si se identificó un riesgo o realmente lo identificado es una causa o efecto, se sugiere aplicar la siguiente frase:

*“Debido a **CAUSA** puede ocurrir **RIESGO** lo que conllevaría a **EFECTO**”*

7.2.1. Identificación de los riesgos de corrupción

Para realizar la Identificación de los riesgos de corrupción se recomienda:

A partir de los factores internos y externos definidos en el contexto, se determinan los agentes generadores del riesgo, se busca de manera general establecer una serie de situaciones que por sus particularidades, pueden originar prácticas corruptas.

Para el efecto, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores y en general toda la memoria institucional.

Se debe señalar el objetivo del proceso al que se le identificarán los riesgos de corrupción.

Se recomienda el análisis de hechos de corrupción si los hay presentados en los últimos años en la entidad, las quejas, denuncias e investigaciones adelantadas; así como los actos de corrupción presentados en entidades similares.

El riesgo debe estar descrito de manera clara y precisa. Su redacción no debe dar lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos.

Es necesario que en la descripción del riesgo concurren los componentes de su definición:

acción u omisión	+	uso del poder	+	desviación de la gestión de lo público	+	el beneficio privado
-------------------------	---	----------------------	---	---	---	-----------------------------

Con el fin de facilitar la identificación de riesgos de corrupción y de evitar que se presenten confusiones entre un riesgo de gestión y uno de corrupción, se sugiere la utilización de la Matriz de definición de riesgo de corrupción, que incorpora cada uno de los componentes de su definición.

Si en la descripción del riesgo, las casillas son contestadas todas afirmativamente, se trata de un riesgo de corrupción.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 13 de 29

Tabla 3. Ejemplo matriz para definición del Riesgo de Corrupción

Descripción del riesgo	Acción y Omisión	Uso del poder	Desviar la gestión de lo público	Beneficio particular
Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto en beneficio propio o a cambio de una retribución económica	Si	Si	Si	Si

De otra parte en esta etapa es posible que se identifiquen riesgos de procesos o de corrupción, que apliquen más a otro proceso que al propio y que pueda ser trasladado a otro proceso, para este caso se es necesario realizar mesas de trabajo con los líderes procesos para concertar estos traslados. Se debe validar la competencia del riesgo frente al alcance de los procesos, el mayor número de controles, acciones e indicadores asociados para mitigar el riesgo entre otros, dejando los registros respectivos.

Para nuestro ejemplo de riesgo “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestas por los usuarios grupos de interés”, se analizó que se ha presentado vencimientos en la atención a las peticiones y quejas de los usuarios. Se identificaron las posibles causas que pueden originar su materialización, dado que se realizan de forma manual sumado a ello se cuentan con equipos de cómputo insuficientes y obsoletos que dificultan su control.

Tabla 4. Ejemplo de Identificación del riesgo

Tipo	CAUSAS (Factores Internos y Externos)	Nº	RIESGO	TIPO DE RIESGO	EFECTO / CONSECUENCIAS POTENCIALES
INTERNO	Tecnológicos: Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos.	1	Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestas por los usuarios y grupos de interés	Riesgo Legal	* Sanciones. * Demandas. * Pérdida de imagen * Aumento del nivel de quejas por parte de los usuarios * Tutelas * Posibles aperturas de procesos disciplinarios
INTERNO	Tecnológicos: No se cuenta con un plan de actualizaciones de versionamientos de software y sistemas operativos y aplicativos.				
INTERNO	Procesos: Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. Información desactualizada				

7.3. ANÁLISIS DEL RIESGO

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos. Busca establecer la **probabilidad** de ocurrencia del mismo y su **impacto o consecuencia** y orientan para para establecer el nivel de riesgo o zona de exposición al riesgo, que depende de nivel de calificación de estos dos elementos y es fuente para determinar el tipo de acciones que se van a implementar.

Los pasos claves en el análisis de riesgos son:

- Determinar probabilidad
- Determinar consecuencias
- Clasificación del riesgo
- Estimar el nivel del riesgo

Por probabilidad se entiende la **posibilidad** de ocurrencia del riesgo; la cual puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado

Para estimar la Probabilidad de ocurrencia del riesgo, y con fines prácticos, se califica según la siguiente tabla:

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 14 de 29

Tabla 5. Probabilidad

NIVEL	DESCRIPTOR	FRECUENCIA ⁸	DESCRIPCIÓN
1	Raro	El evento no se ha presentado en los últimos tres (3) años.	Ocurre en circunstancias excepcionales
2	Improbable	El evento se presentó una vez en los últimos dos (2) años.	Puede ocurrir
3	Posible	El evento se presentó una (1) vez en el último año.	Es posible que suceda.
4	Probable	El evento se presentó una vez en los últimos cuatro (4) meses.	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de los casos.
5	Casi seguro	El evento se presentó más de una vez en los últimos cuatro (4) meses	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente.

Fuente: Adaptación Secretaria de Transparencia Presidencia de la República - Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP),

El impacto es entendido como las **consecuencias** que puede ocasionar a la unidad la en caso de la materialización del riesgo, se califica según la siguiente tabla:

Tabla 6. Impacto

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN RIESGO PROCESO	DESCRIPCIÓN RIESGO DE CORRUPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o Efectos mínimos sobre la entidad.	No aplica
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad	No aplica
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad	Afectación parcial al proceso y a la dependencia Genera a medianas consecuencias para la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad	Impacto negativo de la Entidad Genera altas consecuencias para la entidad.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.	Consecuencias desastrosas sobre el sector, Genera consecuencias desastrosas para la entidad.

Fuente: Adaptación del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Guía para la administración del riesgo, 2011. p. 28 y Guía para la Gestión de Riesgo de Corrupción, 2015. p. 20.

A manera de orientación el criterio del nivel de Impacto, se puede basar en las especificaciones contenidas en la tabla de impactos o consecuencias cuantitativas y cualitativas relacionadas a continuación:

Tabla 7. Orientativa para calificar el Impacto

NIVEL	DESCRIPTOR	Impacto (consecuencias) Cuantitativo	Impacto (consecuencias) Cualitativo
1	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 	<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.

⁸ Las frecuencias para estimar la probabilidad, son adaptadas dado el carácter temporal de la Unidad según la Ley 1448 de 2011, en su artículo 103.



GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	VERSION	2	
	FECHA	30-09-2016	
	PÁGINA	Página 15 de 29	

NIVEL	DESCRIPTOR	Impacto (consecuencias)	
		Cuantitativo	Cualitativo
		entidad.	
2	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.
3	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.
4	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.
5	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.

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Guía para la administración del riesgo, 2014. p. 20.

Nota: Tratándose de riesgos **de corrupción** el impacto siempre será negativo; en este orden de ideas, no aplica la descripción de riesgos insignificante o menor, en este caso aplicarían los niveles: **3. Moderado, 4. Mayor y 5. Catastrófico.**

Para facilitar la identificación del nivel de impacto para el caso de los **riesgos de corrupción**, se debe diligenciar el siguiente formato, para cada riesgo de corrupción que asigna un puntaje en el impacto según el efecto que puede causar el hecho de corrupción al cumplimiento de los fines de la entidad, cada riesgo de corrupción se debe ser diligenciado en una hoja de evaluación la cual está incluida en el formato de mapa de riesgos.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 16 de 29

Tabla 8 Formato para determinar el Impacto – Riesgos de Corrupción

Formato para determinar el Impacto		
Nº Pregunta: Si el riesgo de corrupción se materializa podría...	Respuesta	
	Si	No
1 ¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2 ¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3 ¿Afectar el cumplimiento de misión de la Entidad?		
4 ¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Entidad?		
5 ¿Generar pérdida de confianza de la Entidad, afectando su reputación?		
6 ¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7 ¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8 ¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos?		
9 ¿Generar pérdida de información de la Entidad?		
10 ¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía, u otro ente?		
11 ¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12 ¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13 ¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14 ¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
15 ¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16 ¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17 ¿Afectar la imagen regional?		
18 ¿Afectar la imagen nacional?		
Total preguntas afirmativas:	0	
Total preguntas negativas:		0
Nivel de Impacto		-
Responder afirmativamente de UNO a CINCO pregunta(s) genera un impacto Moderado . Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto Mayor . Responder afirmativamente de DOCE a DIECIOCHO preguntas genera un impacto Catastrófico .		

Fuente: Secretaría de Transparencia de la Presidencia, Guía para la gestión del riesgo de corrupción, 2015, p. 21.

Una vez determinada la probabilidad y su impacto del riesgo, se identifica su cruce en la **Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos** (Ver tabla No 11 para el caso de riesgos de procesos o ver Tabla 12 para el caso de riesgo de corrupción). Y de esta forma establecer la **zona de exposición del riesgo** (Zona de riesgo baja, moderada, alta o extrema. y distinguir si los riesgos son aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables, para fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento, este primer análisis se denomina **RIESGO INHERENTE**⁹, es decir no tienen en cuenta los controles.

Para el ejemplo en desarrollo se clasificó el impacto como “moderado”, y su probabilidad en “probable”, lo cual ubica en una zona de exposición al riesgo definida como “Zona de riesgo alta”. (Ver tabla No 11).

Tabla 9. Ejemplo análisis del riesgo - Calificación del riesgo inherente – Riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés”.

ANÁLISIS DEL RIESGO
CALIFICACIÓN RIESGO INHERENTE

⁹ Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, Guía para la administración del riesgo, 2011, p. 32)

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 17 de 29

FRECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACIÓN Y MEDIDAS DE RESPUESTA
4. El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias Orientador (El evento se presentó una vez en los últimos 4 meses)	4. Probable	3. Moderado	(12) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Tabla 10. Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos Procesos.

		IMPACTO					
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	Raro	1	(1) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(2) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(3) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	(4) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(5) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo
	Improbable	2	(2) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(4) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(6) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	(8) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(10) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo
	Posible	3	(3) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(6) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	(9) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(12) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(15) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo
	Probable	4	(4) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	(8) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(12) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(16) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(20) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo
	Casi seguro	5	(5) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(10) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(15) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(20) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(25) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo

Fuente: Adaptación DAFP, Guía para la administración del riesgo, 2011

Nota: Para el caso de riesgos de corrupción se debe tomar para la calificación, evaluación y respuesta la siguiente matriz.

Tabla 11. Evaluación y Respuesta a los Riesgos de corrupción.

			IMPACTO		
			MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
			3	4	5
PROBABILIDAD	Raro	1	(3) ZONA DE RIESGO BAJA Eliminar o reducir con los controles establecidos	(4) ZONA DE RIESGO BAJA Eliminar o reducir con los controles establecidos	(5) ZONA DE RIESGO MODERADA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja
	Improbable	2	(6) ZONA DE RIESGO BAJA Eliminar o reducir con los controles establecidos	(8) ZONA DE RIESGO MODERADA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja	(10) ZONA DE RIESGO ALTA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja
	Posible	3	(9) ZONA DE RIESGO MODERADA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja	(12) ZONA DE RIESGO ALTA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja	(15) ZONA DE RIESGO EXTREMA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja (Tomar medidas de protección)
	Probable	4	(12) ZONA DE RIESGO MODERADA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja	(16) ZONA DE RIESGO ALTA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja	(20) ZONA DE RIESGO EXTREMA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja (Tomar medidas de protección)
	Casi seguro	5	(15) ZONA DE RIESGO MODERADA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja	(20) ZONA DE RIESGO ALTA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja	(25) ZONA DE RIESGO EXTREMA Eliminar o reducir a zona de Riesgo Baja (Tomar medidas de protección)

Fuente: Oficina Asesora de Planeación, adaptación Secretaria de Transparencia Presidencia de la República, Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía para la gestión del riesgo de corrupción, 2015

7.4. VALORACIÓN DE RIESGOS

El procedimiento para la valoración del riesgo implica:

- Identificar los controles (estableciendo si son preventivos, correctivos o detectivos).
- Verificar la efectividad de los controles para determinar si los controles se están aplicando en la actualidad y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.
- Valorar los controles para análisis de tipo cuantitativo, que permita saber con cuántas posiciones dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos (ver tabla 11 o 12 según el caso) es posible desplazarse tanto en el eje de la probabilidad y/o del impacto, a fin de bajar la zona de exposición al riesgo al que se está expuesto.
- Establecer tratamiento de los riesgos a partir de la definición de acciones para el manejo de los riesgos dependiendo de zona de exposición determinada en el paso anterior.

7.4.1. Identificar controles para el riesgo

Los controles se definen como mecanismos, políticas, prácticas u otras acciones existentes que actúan para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas en la gestión del riesgo, con el fin de garantizar el desarrollo y cumplimiento de las actividades acorde a los requisitos institucionales y deben ser definidos para la mitigación del riesgo, por lo tanto deben ser conducentes a reducir la probabilidad y/o el impacto.

Los controles como se comentó anteriormente se pueden clasificar en:

- **Preventivos:** Se orientan a eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.
- **Detectivos:** Aquellos que registran un evento después presentado; sirven para descubrir resultados no previstos y alertar sobre la presencia de un riesgo.

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 19 de 29

Adicionalmente se debe determinar las clases de controles entendidos como:

- **Controles manuales:** Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeos, controles de seguridad con personal especializado entre otros.
- **Controles automáticos:** Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir una persona en el proceso.

Algunos ejemplos de tipos de control se presentan a continuación:

Tabla 12. Ejemplos tipos de control.

Fuente: Oficina asesora de planeación	Controles de Gestión	Controles Operativos	Controles Legales
7.4.2. Verificar	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas claras aplicadas • Seguimiento al plan estratégico y operativo • Indicadores de gestión • Tableros de control • Seguimiento al cronograma • Evaluación del desempeño • Informes de gestión • Monitoreo de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas claras y aplicadas • Control de términos

a efectividad de los controles

La verificación de los controles, se hace con el objetivo de determinar la calidad y la efectividad de los controles para mitigar el riesgo, para posteriormente establecer prioridades para su manejo y la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones para el tratamiento del riesgo.

Se debe aplicar la Tabla 13 Verificación de la efectividad de los controles teniendo en cuenta las características citadas, para saber con exactitud el número de casillas dentro de la Matriz que se desplaza la valoración del riesgo a fin de disminuir su nivel.

En el caso que se identifiquen controles no efectivos, se debe definir acciones para fortalecerlos o incluir nuevos controles que aporten a la mitigación del riesgo.

Tabla 13. Tabla Verificación de la efectividad de los controles

Valoración de los controles								
El control contribuye a disminuir la Probabilidad o el Impacto o ambas	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	¿El control es automático? (25) o ¿El control es manual? (15)	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	PUNTAJE	CUADRANTES A DISMINUIR
Puntaje	15	5	25	15	10	30		
Probabilidad	Si	Si	Si	Si	Si	No	70	1

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD	CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO
Entre 0-50	0	0
Más de 50 y hasta 75	1	1
Más de 75 y hasta 100	2	2

e : DAFP, adaptación Guía para la administración del riesgo, 2011, p. 35 y Secretaría de Transparencia, guía para la gestión del riesgo de corrupción, 2015, p 25.

7.4.3. Valoración de los controles

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 20 de 29

Como resultado de la actividad anterior se **promedian** los resultados de los cuadrantes a disminuir de la evaluación de los controles. Este promedio se ajusta a un número entero y define el número de columnas o filas a disminuir en el eje de la **PROBABILIDAD** o de **IMPACTO** en caso de ser efectivo, lo cual determina la nueva zona de exposición al riesgo, que en esta etapa se denomina **RIESGO RESIDUAL**.¹⁰ (Ver tabla No 11 para el caso de riesgos de procesos o ver Tabla 12 para el caso de riesgo de corrupción)

Los tipos de controles determinados para disminuir en su **PROBABILIDAD** son los controles operativos como la aplicación de lineamientos contenidos en documentos, formatos, normas u otros que se empleen de manera permanente.

Los tipos de controles determinados para disminuir en su **IMPACTO** son aquellos controles enfocados a evaluar como auditorías, indicadores u otros relacionados.

La menor calificación será:

Para la *PROBABILIDAD*: Raro.

Para el *IMPACTO*: para los riesgos de procesos *Insignificante* y para el caso de los riesgos de corrupción. *Moderado*.

Tabla 14. Ejemplo de Valoración del riesgo residual - Riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés”.

VALORACIÓN DEL RIESGO CALIFICACIÓN RIESGO RESIDUAL						
TIPO DE CONTROL EXISTENTE	DESCRIBA EL CONTROL EXISTENTE	Responsables	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACIÓN Y MEDIDAS DE RESPUESTA	OPCIONES DE MANEJO
Preventivo	Corrycom que permite mediante alarmas, controlar las fechas límite para las respuestas a los usuarios sobre las comunicaciones escritas recibidas.	Gestión Documental	3. Posible	3. Moderado	(6) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	Reducir
Preventivo	Plan de capacitaciones a los servidores, sobre la normatividad vigente y el manejo adecuado del sistema de información implementado.	Gestión Documental				
Correctivo	Reporte de PQRS con vencimientos.	Gestión Documental				

Tabla 15. Ejemplo

Comparación del riesgo inherente y residual - Riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés”.

¹⁰ DAFP, Guía para la administración del riesgo, 2011, p. 36

		IMPACTO					
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	Raro	1	(1) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(2) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(3) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	(4) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(5) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo
	Improbable	2	(2) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(4) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(6) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	(8) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(10) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo
	Posible	3	(3) ZONA DE RIESGO BAJA Asumir el riesgo	(6) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	(9) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(12) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(15) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo
	Probable	4	(4) ZONA DE RIESGO MODERADA Asumir o Reducir el Riesgo	(8) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(12) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(16) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(20) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo
	Casi seguro	5	(5) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(10) ZONA DE RIESGO ALTA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(15) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(20) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo	(25) ZONA DE RIESGO EXTREMA Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo

Para el ejemplo en desarrollo una vez evaluado los controles se desplazó una casilla para probabilidad (bajo de probable a posible) y otra para el impacto (bajo de moderado a menor), pasando una zona de riesgo alta a moderada.

7.4.4. Tratamiento del riesgo

El tratamiento de los riesgos involucra identificar las opciones para tratar los riesgos, en consistencia con la opción de manejo definida en la calificación riesgo residual (evitar, reducir, compartir, asumir o transferir para los riesgos de procesos y para los riesgos de corrupción tomar las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo) y preparar el plan para tratamiento de los riesgos para implementar un conjunto de actividades (acciones) encaminadas a prevenir y/o mitigar el riesgo, las cuales comprenden:

- *Acciones a desarrollar:* Describe las actividades a implementar para mitigar el riesgo. Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios en la infraestructura, entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica, realizando el balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma para determinar su viabilidad.
- *Identificar los responsables de llevar a cabo los controles y acciones,*
- *Determinar las fechas de ejecución* (tiempo máximo para la implementación de las actividades) o las frecuencias de aplicación de los controles.
- *Implementar indicadores* para medir los controles, el cumplimiento de las acciones definidas para el tratamiento del riesgo y evaluar si se ha materializado el riesgo.

El resultado obtenido a través de la valoración del control y dependiendo de la zona de exposición al riesgo resultante en esta etapa el cual determina en el cuadrante a partir del cruce de la probabilidad e impacto en la Matriz de Evaluación y Calificación; esta determina la selección de las opciones para el tratamiento del riesgo enfocadas en:

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 22 de 29

- **Evitar el riesgo:** Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Por ejemplo: el control de calidad, optimización de recursos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- **Reducir el riesgo:** Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **Compartir o transferir el riesgo:** Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, implica disminuir la probabilidad o el impacto de los riesgos trasladando o compartiendo partes del riesgos como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, tercerización de actividades.
- **Asumir un riesgo:** Cuando el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual, en este caso simplemente se acepta la probable pérdida residual, dependiendo de su impacto y probabilidad se pueden formular acciones de contingencia para su manejo, para estos riesgos, no es indispensable establecer un plan de manejo (no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo)

Para el caso de los **riesgos de corrupción** las acciones que se debe tener en cuenta para su administración son las siguientes y dependen de la zona del riesgo¹¹:

- **Zona de Riesgo Baja:** Tratamiento: Los riesgos de corrupción de las zonas baja se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos en la entidad.
- **Zona de Riesgo Moderada:** Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo.
- **Zona de Riesgo Alta:** Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Moderada, Baja o eliminarlo.
- **Zona de Riesgo Extrema:** Tratamiento: Los riesgos de corrupción de la Zona de Riesgo Extrema requieren de un tratamiento prioritario. Se deben implementar los controles orientados a reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus efectos y tomar las medidas de protección.

En esta etapa se pueden contemplar el diseño de nuevos controles o el rediseño de los mismos si los existentes no son suficientes para mitigar el riesgo.

Nota 1: En todo caso se requiere que la entidad propenda por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

Nota 2. Para el caso del riesgo de corrupción el plan de manejo del riesgo está asociado a las acciones asociadas al control.

¹¹ Secretaria de Transparencia Presidencia de la República, Departamento Administrativo de la Función Pública, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Guía para la Gestión de Riesgo de Corrupción, 2015, p . 23

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 23 de 29

Tabla 16. Plan de manejo del riesgo y seguimiento - Riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés”.

TRATAMIENTO DEL RIESGO				
PLAN DE MANEJO DEL RIESGO / (Corrupción - Acciones asociadas al control)				
ACCIONES A DESARROLLAR	RESPONSABLE(S) DE PLAN DE MANEJO	PLAZO DE EJECUCIÓN O FRECUENCIA	REGISTRO	INDICADOR(ES) PLAN DE MANEJO
Monitorear el estado de PQRS pendientes de vencimiento para su respuesta.	Líder del proceso Atención al Ciudadano y Comunicaciones	Semanal	Corrycom	(Número de solicitudes contestadas dentro de los términos en el periodo) / (Total de solicitudes con vencimiento en el periodo* 100)
Realizar capacitaciones en la atención del PQRS por grupos.	Líder del proceso Gestión del Talento Humano	31 de octubre de 2020	Plan Institucional de capacitación	
Realizar la renovación de equipos del grupo de atención a la Ciudadanía	Líder del proceso Gestión Tics Líder del proceso atención a la ciudadanía	31 de julio de 2020	Plan Anual de Adquisiciones	

Cada uno de los pasos llevados a cabo en las etapas para la administración del riesgo se condensan en el formato mapa de riesgos del proceso.

8. AUTOSEGUIMIENTO AL MAPA DE RIESGOS

Una vez diseñado y validado el mapa de riesgos, es necesario su monitoreo, teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza. Para la Unidad esta actividad es de gran importancia y está a cargo de los líderes de los procesos en conjunto con sus equipos, su monitoreo es esencial para asegurar la eficiencia en la administración de los riesgos.

En esta fase se debe:

- ✓ Garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación.
- ✓ Mejorar o definir nuevos controles
- ✓ Obtener información adicional que permita mejorar la valoración del riesgo.
- ✓ Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- ✓ Identificar lecciones aprendidas
- ✓ Detectar cambios en el contexto interno y externo.
- ✓ Identificar riesgos emergentes y evaluar su inclusión al mapa de riesgos

Estas actividades permiten determinar la necesidad de modificar, actualizar o mantener en las mismas condiciones los factores de riesgo, así como su identificación, análisis y valoración.

Para lo anterior, se deberá identificar la presencia de hechos significativos como:

- ✓ Riesgos materializados de procesos o de corrupción.
- ✓ Hallazgos por parte de la Oficina de Control Interno o entes de control
- ✓ Observaciones, investigaciones disciplinarias, penales, fiscales, o de entes reguladores.
- ✓ Cambios importantes en el entorno o a nivel interno que den lugar a nuevos riesgos.

Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser revisadas constantemente para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos o la detección de nuevos riesgos, es importante tener en cuenta que pocos riesgos permanecen estáticos.

Para realizar el autoseguimiento a los riesgos se cuenta con una hoja adicional al mapa de riesgos, en la cual se describe brevemente del comportamiento del control en el periodo reportado, se evalúa su efectividad e igualmente se reporta el avance de las acciones teniendo en cuenta los plazos establecidos en el plan de manejo y

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 24 de 29

el resultado de la medición de los indicadores definidos y el análisis del comportamiento de riesgo, su tendencia y evolución.

Para facilidad operativa ésta verificación se acoge a los términos establecidos por la Ley 1474 de 2011 para la realización del autoseguimiento, es decir:

Para los Riesgos tipificados como de Corrupción:

✓ **Primer autoseguimiento:** Con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación de la evaluación por parte de la Oficina de Control Interno - OCI, debe surtir dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de mayo.

✓ **Segundo autoseguimiento:** Con corte al 31 de agosto. La publicación de la evaluación por parte de la Oficina de Control Interno debe surtir dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de septiembre.

✓ **Tercer autoseguimiento:** Con corte al 31 de diciembre. La publicación de la evaluación por parte de la Oficina de Control Interno debe surtir dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero de la siguiente vigencia.

Para los Riesgos tipificados como de Gestion¹²:

✓ **Primer autoseguimiento:** Debe realizarse con corte al 30 de abril, para los riesgos residuales ubicados en las zonas alta y extrema.

✓ **Segundo autoseguimiento:** Debe realizarse con corte al 31 de agosto, para los riesgos residuales ubicados en las zonas alta y extrema.

✓ **Tercer autoseguimiento:** Debe realizarse con corte al 31 de diciembre, para los riesgos residuales ubicados en las zonas baja, moderada, alta y extrema.

En el caso de un corte de autoseguimiento, donde un proceso cuente con varios mapas aprobados durante el cuatrimestre a reportar, el autoseguimientos deben realizarse con los mapas vigentes en el periodo, lo anterior y para su facilidad se debe realizar las actualizaciones a los mapas de riesgo coincidiendo con las fechas de corte estipuladas.

El Líder del Proceso de Mejoramiento Continuo consolida y valida la calidad de la información allegada de los autoseguimientos y realizará el control permanente de los mismos hasta el plazo final de recibo definido. La figura 2 realiza un resumen gráfico de la ruta a llevar para realizar los autoseguimiento.

8.1. RIESGOS MATERIALIZADOS

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 17 Lineamientos para el manejo de Riesgos Materializados.

Tipo de riesgo	Riesgo de Corrupción	Riesgo de gestión residual			
		Zona Extrema	Zona Alta	Zona Moderada	Zona Baja
Oficina de Control Interno	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.	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			1. Informar la líder del proceso sobre el hecho. 2. Orientar técnicamente sobre las acciones determinadas en la política

¹² Es decir estratégicos, de imagen o credibilidad, operativos, financieros, de cumplimiento y de tecnología

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 25 de 29

Tipo de riesgo	Riesgo de Corrupción	Riesgo de gestión residual			
		Zona Extrema	Zona Alta	Zona Moderada	Zona Baja
Detectado por:					
	<p>3. Facilitar el inicio de las acciones correspondientes con el líder del proceso, para revisar el mapa de riesgos y sus controles asociados.</p> <p>4. Verificar que se tomaron las acciones y se actualizó el mapa de riesgos.</p>	<p>correspondiente.</p> <p>4. Convocar al Comité de Coordinación de Control Interno e informar sobre la actualización realizada.</p>			de riesgos Institucional.
Líder del proceso u otro(s) funcionario(s) que participa(n) o interactúa(n) con el proceso	<p>1. Informar a la Alta Dirección sobre el hecho encontrado.</p> <p>2. De considerarlo necesario, realizar la denuncia ante el ente de control respectivo</p> <p>3. Iniciar con las acciones correctivas necesarias.</p> <p>4. Realizar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora.</p> <p>5. Análisis y actualización del mapa de riesgos.</p>	<p>1. Tomar las acciones correctivas necesarias, de-pendiendo del riesgo materializado.</p> <p>2. Iniciar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora.</p> <p>3. Analizar y actualizar el mapa de riesgos.</p> <p>4. Informar a la Alta Dirección sobre el hallazgo y las acciones tomadas.</p>			<p>Aplicar las orientaciones de la política de riesgos institucional. (Verificar los niveles de aceptación del riesgo).</p>

	GUÍA		CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		VERSIÓN	2
			FECHA	30-09-2016
			PÁGINA	Página 26 de 29

Tabla 18. Ejemplo de monitoreo y revisión del riesgo: “Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés.

					EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL (aplica solo para los controles)					
RIESGO	TIPO DE RIESGO	ELEMENTO A EVALUAR	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIA RESPONSABLE	Nivel de efectividad de la frecuencia de ejecución del control	¿Se cuentan con evidencias de la ejecución o seguimiento del control?	Nivel de madurez del control	% del nivel de efectividad	REPORTE AUTOSEGUIMIENTO PERIODO AÑO	REPORTADO POR: (Dependencia y Nombre del Colaborador)
Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés	Riesgo Legal	Control	CORRYCOM que permite mediante alarmas, controlar las fechas límite para las respuestas a los usuarios sobre las comunicaciones escritas recibidas.	Proceso Atención al Ciudadano y Comunicaciones	Óptimo	Si	Óptimo	100	Durante el periodo, se implementó un aplicativo CORRYCOM para realizar el control a los términos de contestación de las PQRS, se capacitó al 100% de los colaboradores en la herramienta, y desde el mes de marzo se liberó el aplicativo el cual ha sido eficiente para monitorear el plazo de respuesta puesto que la tendencias en su incumplimiento ha disminuido en un 20% respecto al año anterior	Atención a la Ciudadanía - Pedro Pérez
Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés	Riesgo Legal	Control	Plan de capacitaciones a los servidores, sobre la normatividad vigente y el manejo adecuado del sistema de información implementado.	Gestión Talento humano	Óptimo	Si	Satisfactorio	90	Dentro de plan institucional de capacitación, se incluyeron capacitaciones sobre la normatividad vigente y el manejo adecuado del sistema de información implementado, en este periodo se realizaron dos charlas al respecto las cuales han contribuido a conocer la responsabilidad frente a la normatividad, tomar conciencia y mejorar el desempeño en esta labor, combinado con el control anterior ha aportado a mejorar la oportunidad de atención a las PQRS.	Atención a la Ciudadanía - Pedro Pérez
Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés	Riesgo Legal	Control	Reporte de PQRS con vencimientos.	Proceso Atención al Ciudadano y Comunicaciones	Óptimo	Si	Satisfactorio	90	Semanalmente se realiza el reporte de PQRS con vencimientos el cual ha aportado a la identificación de 3 casos sin respuesta oportuna, con esta información se envió memorando a los coordinadores responsable de la respuesta y se contestó cerrando el caso, se realizó igualmente mesa de trabajo con los responsables realizando un acuerdo de gestión para dar prioridad a las respuestas de las solicitudes interpuestas.	Atención a la Ciudadanía - Pedro Pérez
Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés	Riesgo Legal	Acción	Monitorear el estado de PQRS pendientes de vencimiento para su respuesta.	Proceso Atención al Ciudadano y Comunicaciones				0	Semanalmente se realiza una revisión estado de PQRS pendientes de vencimiento para su respuesta, aquellas próximas a su vencimiento son informadas a los responsables de dar respuesta y son motivo de seguimiento hasta su contestación.	Atención a la Ciudadanía - Pedro Pérez
Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos	Riesgo Legal	Acción	Realizar capacitaciones en la atención del PQRS por grupos.	Proceso Atención al Ciudadano y Comunicaciones				0	Durante el periodo se realizó capacitación virtual a sobre el procedimiento.	Atención a la Ciudadanía - Pedro



GUÍA
GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO	GU-MC-01
VERSIÓN	2
FECHA	30-09-2016
PÁGINA	Página 27 de 29

					EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL (aplica solo para los controles)						
RIESGO	TIPO DE RIESGO	ELEMENTO A EVALUAR	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIA RESPONSABLE	Nivel de efectividad de la frecuencia de ejecución del control	¿Se cuentan con evidencias de la ejecución o seguimiento del control?	Nivel de madurez del control	% del nivel de efectividad	REPORTE AUTOSEGUIMIENTO PERIODO	AÑO	REPORTADO POR: (Dependencia y Nombre del Colaborador)
por los usuarios y grupos de interés											Pérez
Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés	Riesgo Legal	Acción	Incluir renovación de equipos del grupo de atención a la Ciudadanía	Proceso Atención al Ciudadano y Comunicaciones				0	De realizó un diagnostico técnico por parte de Gestión TIC, en la cual se definió que el 70% de los equipos requiere renovarse, de este diagnóstico se realizó procesos contractual para realizar la compra de equipos.		Atención a la Ciudadanía - Pedro Pérez
Incumplimiento en la atención de las PQRS interpuestos por los usuarios y grupos de interés	Riesgo Legal	Indicador	(Número de solicitudes contestadas dentro de los términos en el periodo) / (Total de solicitudes con vencimiento en el periodo* 100)	Secretaria General - Atención al Ciudadano				0	Durante el periodo se recibieron un total de 14 PQRS, de las cuales fueron contestadas en términos 13 para un cumplimiento de 93%, si bien quedo un 6 % fuera de términos la tendencia con respecto a los periodos anteriores bajo considerablemente dado que el periodo anterior el porcentaje por fuera de términos fue del 19,5%, dado los anterior se realizó un plan de mejoramiento para atacar las causas que generan este incumplimiento y mejorar este índice.		Atención a la Ciudadanía - Pedro Pérez

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 28 de 29

9. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo y evaluación a la administración de riesgos está a cargo de:

- Líderes en las actividades de autoseguimiento y de acuerdo a lo establecido en el capítulo 9 de esta guía.
- Control Interno de acuerdo a procesos de auditoría interna, actividad esencial para evaluar la eficiencia de IDUVI en la implementación de la política de riesgos. Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará el seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.”.

Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará el seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

La OCI deberá realizar entre otras las siguientes actividades:

- ✓ Verificar y evaluar la elaboración del mapa de Riesgos
- ✓ Validación de su publicación en la página web de la entidad.
- ✓ Revisión de las causas.
- ✓ Revisión de los riesgos y su evolución.
- ✓ Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Para los riesgos de corrupción el seguimiento se realiza tres veces al año de acuerdo a los lineamientos del decreto 124 de 2016.

10. COMUNICACIÓN Y CONSULTA

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debe realizarse durante todas las etapas (pasos dentro de la metodología) del proceso para la gestión del riesgo.

Una vez consolidado el mapa de riesgos, es publicado en el medio que el proceso de Mejoramiento Continuo disponga para la consulta de los documentos.

El líder del proceso debe comunicar y sensibilizar el mapa de riesgos junto con el plan de manejo con la finalidad de generar conciencia y conocimiento de los responsables con el propósito de que se entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren dichas acciones.

Esta comunicación es importante para aportar al interior IDUVI la creación de una cultura en la gestión del riesgo y además para garantizar que aquellos responsables de la implementación de las acciones dentro de cada uno de los procesos entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren dichas acciones.

Un enfoque de equipos de trabajo puede:

- Ayudar a establecer correctamente el contexto estratégico.
- Garantizar que se toman en consideración las necesidades de las partes involucradas.
- 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 adecuada durante todo el proceso.
- Fomentar la administración del riesgo como una actividad inherente al proceso de planeación estratégica.

Para el caso de los riesgos de corrupción en el marco del decreto 124 de 2016. Los servidores públicos y contratistas de la Unidad deben conocer su contenido antes de su publicación. Para lograr este propósito el proceso de Mejoramiento Continuo deberá diseñar y poner en marcha las actividades o mecanismos necesarios para que lo conozcan, debatan y formulen sus apreciaciones y propuestas sobre el proyecto del Mapa de Riesgos de Corrupción.

Así mismo, dicho Proceso 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; después de su publicación y durante el respectivo de año de vigencia, se podrán realizar los ajustes y las modificaciones necesarias orientadas a mejorar el Mapa de Riesgos de Corrupción dejando la respectiva evidencia.

11. BIBLIOGRAFÍA

	GUÍA	CÓDIGO	GU-MC-01
	GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	VERSIÓN	2
		FECHA	30-09-2016
		PÁGINA	Página 29 de 29

SECRETARIA DE TRANSPARENCIA - PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP (2014). Guía para la gestión del riesgo de corrupción 2015.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/GUIA+PARA+LA+GESTION+DE+RIESGO+DE+CORRUPCION+%282%29.pdf/e301def2-8218-4205-a320-99c3ef9989f6>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA –DAFP (2014). Manual técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. 10 de junio de 2015
http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=2162

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA –DAFP (2014). DAFP, Guía para la administración del riesgo.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA –DAFP (2011). DAFP, Guía para la administración del riesgo. Consultado el 10 de Junio de 2015
http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1592

SECRETARIA DE TRANSPARENCIA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAD CONTRA LA DROGA Y EL DELITO, DNP (2013). Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, Consultado el 10 de junio de 2015
<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=PtQsJETJ4wI%3D&tabid=1655>

SECRETARIA DE TRANSPARENCIA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, (2015). Guía para La Gestión del Riesgo de Corrupción. Consultado el 14 de enero de 2016
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/GUIA+PARA+LA+GESTION+DE+RIESGO+DE+CORRUPCION+%282%29.pdf/e301def2-8218-4205-a320-99c3ef9989f6>

ICONTEC, NTC-ISO-31000: 20011 Norma Técnica Colombiana para la Gestión del Riesgo.