



**El servicio público
es de todos**

**Función
Pública**



Gestión del Riesgo (Modificaciones - Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas)

Octubre de 2020

Articulación MIPG – Gestión del Riesgo

Gestión del Riesgo

La gestión de riesgos no es estática. Se integra en el desarrollo de la estrategia, la formulación de los objetivos de la entidad y la implementación de esos objetivos a través de la toma de decisiones cotidiana.



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.

Control Cambios al Documento

Se adelanta desde tres puntos de vista, complementarios entre sí, pero cada uno con un enfoque conceptual y metodológico diferente, acorde con el objeto propio de su medición y las competencias asignadas a cada una de las entidades responsables, así:

Creación Documento, basados en la Norma Técnica NTC5254

V1 - Mayo 2009

Se mantiene estructura conceptual, se actualizan lineamientos, acorde con la Norma ISO31000.

V2 -Septiembre 2011

Se mantiene estructura conceptual, se mejora visualmente mediante la inclusión de esquemas explicativos de los contenidos. Alineación con políticas de lucha contra la corrupción

V 3 - Octubre 2014

Se mantiene estructura conceptual, se articulan las políticas de lucha contra la corrupción y seguridad digital. Se define metodología para el diseño de controles.

V4 - Octubre 2018

Se mantiene estructura conceptual, con precisiones en los siguientes aspectos metodológicos

V5 Noviembre 2020



Conceptos Básicos

Riesgo



Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales.

Los eventos potenciales hacen referencia a la **posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones**, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Riesgo Inherente



El **resultado de combinar la probabilidad con el impacto**, nos permite determinar el nivel del riesgo inherente, dentro de unas escalas de severidad.

Riesgo Residual



El **resultado de aplicar la efectividad de los controles** al riesgo inherente.

Probabilidad

Posibilidad de ocurrencia del riesgo.

La probabilidad inherente será el **número de veces que se pasa por el punto de riesgo** en el periodo de 1 año.

Impacto

Consecuencias que puede ocasionar a la entidad por la **materialización de un riesgo**.

(Reputacional y afectación económica)

Nivel de Riesgo

Es el valor que se determina a partir de **combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto** que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos.

Conceptos Básicos

Factor de Riesgo



Son las **fuentes generadoras** de riesgos.

Causa Inmediata



Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.

Causa Raíz



Causa principal o básica, corresponde a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo

Articulación Institucionalidad MIPG

mipg

modelo integrado
de planeación
y gestión

Resultados
que generen
Valor Público



ALTA DIRECCIÓN

- Representantes Legales
- Juntas Directivas (ESE)
- Consejos de Gobierno (Alcaldías y Gobernaciones)

Comité Institucional de Gestión y Desempeño

Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

En este comité se analiza la gestión del riesgo y se aplican las mejoras.

A este comité debe subir el análisis de eventos y riesgos críticos

Líderes de Proceso

2ª Línea de Defensa (Of. de Planeación o quien haga sus veces) (Gerencia Riesgos)

Responsables de gestionar los riesgos y hacer seguimiento en 1ª línea

Capacita, Acompaña, genera recomendaciones, define metodología

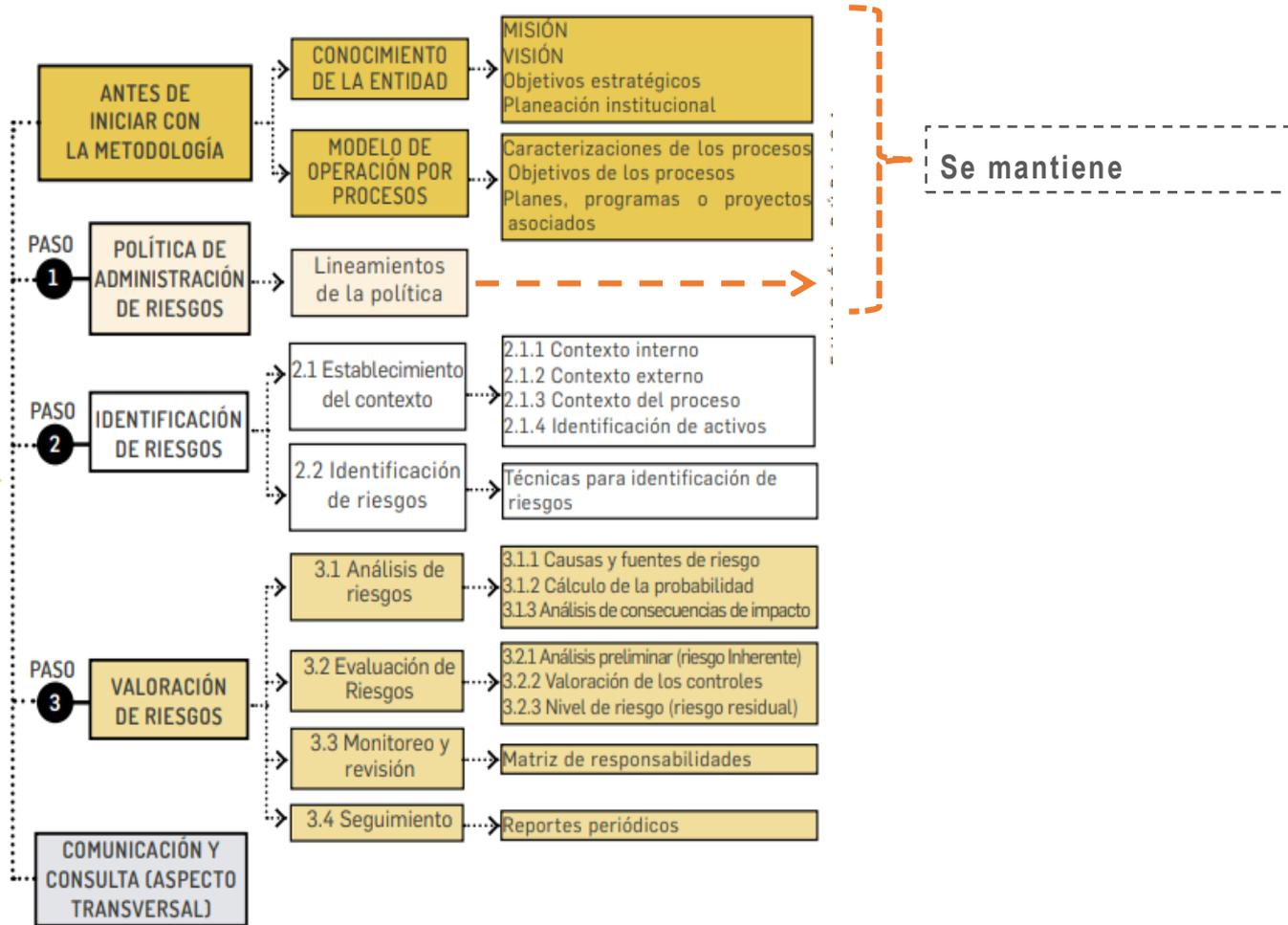
Servidores

Gestores de Riesgo

Responsables de ejecutar controles operativos en el día a día

Personas clave en las áreas o procesos que ayudan al líder al líder de proceso y a la 2ª línea de defensa en la gestión del riesgo *(opcional)*

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



Antes de iniciar con la metodología

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

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

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Las estrategias de la entidad, generalmente se definen por parte de la Alta Dirección y obedecen a la razón de ser que desarrolla la misma, a los planes que traza el Sectorial al cual pertenece (plan estratégico sectorial), a políticas específicas que define el Gobierno nacional, departamental, o municipal enmarcadas dentro del Plan Nacional de Desarrollo. En este contexto la entidad define su planeación institucional. La planeación institucional hace uso de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación para materializarla o ejecutarla, por lo tanto la administración del riesgo no puede verse de forma aislada.

ASPECTOS

CADENA DE VALOR:

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

MAPA O RED DE PROCESOS:

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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



MISIÓN

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

VISIÓN

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

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS:

Estructura que permite identificar los rasgos distintivos de los procesos. Establece su objetivo, la relación con los demás procesos, los insumos, los activos, su transformación a través de las actividades que desarrolla y las salidas del proceso, se identifican los proveedores y clientes o usuarios, que pueden ser internos o externos. Ver formato sugerido en el Anexo 1.

Base fundamental para una adecuada identificación y tratamiento de los riesgos.

Política de Administración del Riesgo

¿Quién la establece?

La debe establecer la Alta Dirección en cabeza del Representante Legal en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

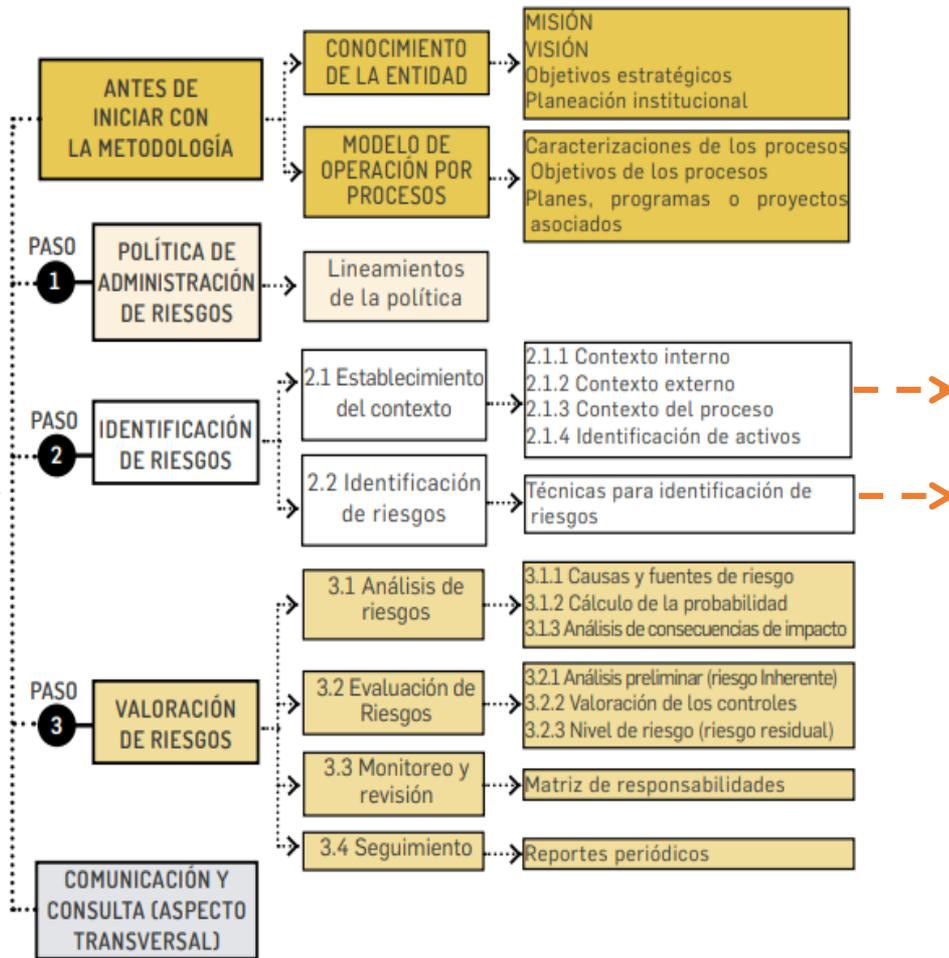


¿Qué debe contener?

- Objetivo:** Alineado con los obj institucionales
- Alcance:** Aplicable a todos los procesos (regionales, unidades desconcentradas, u otros)
- Niveles de aceptación del Riesgo**
- Metodología**
- Tablas para calificar Probabilidad e Impacto.**
- Niveles de Autoridad y Responsabilidad**



METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



- 2.1 Análisis de Objetivos Estratégicos y de los procesos
- 2.2 Identificación de los puntos de riesgo
- 2.3 Identificación de áreas de impacto
- 2.4 Identificación de áreas o factores de Riesgo
- 2.5 Descripción del Riesgo
- 2.6 Clasificación del Riesgo

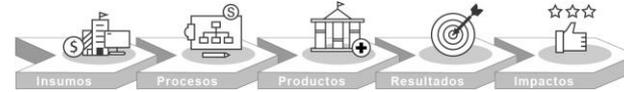
Identificación del Riesgo

Esta etapa tiene como objetivo identificar los riesgos que estén o no bajo el control de la organización, teniendo en cuenta el contexto estratégico en el que opera la entidad, la caracterización de cada proceso que contempla su objetivo y alcance, y el análisis frente a los factores internos y externos que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos. Se aplican los siguientes pasos:

1 Análisis de Objetivos Estratégicos y de los procesos.



2 Identificación de los puntos de riesgo



3 Identificación de áreas de impacto.



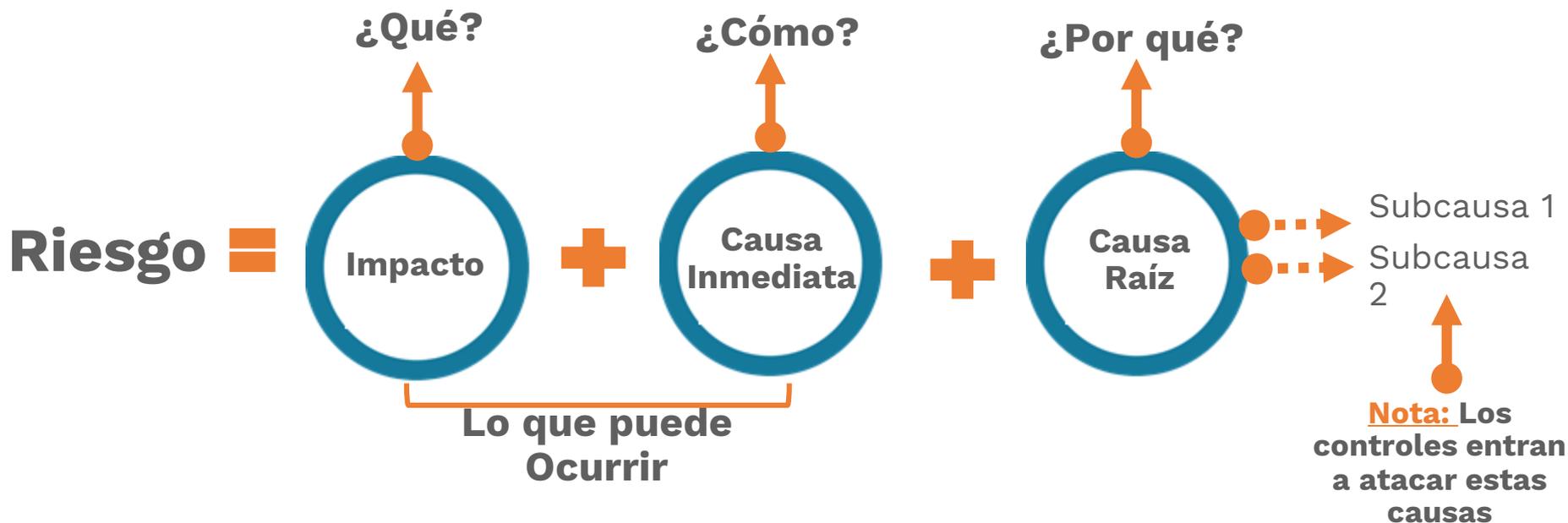
4 Identificación de áreas de factores de Riesgo

- Procesos
- Talento Humano
- Tecnología
- Infraestructura
- Eventos externos (Terceros)

5 Descripción del Riesgo 



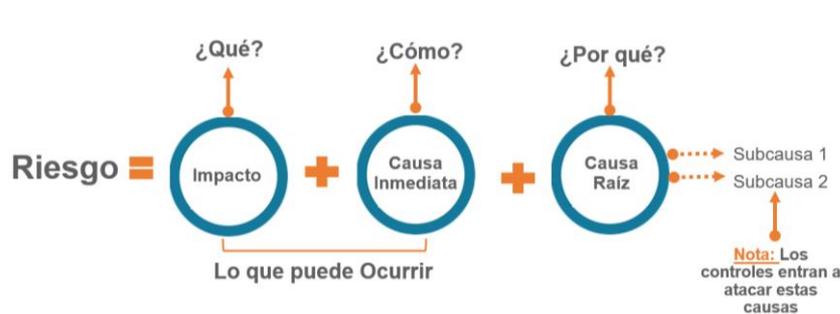
Descripción del Riesgo: La descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios para que sea de fácil entendimiento para personas ajenas al proceso. Se propone una estructura que facilita su redacción y claridad se inicia con **POSIBILIDAD DE** y se analiza:



Ejemplo

Proceso Contratación:

Objetivo “Adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios a través del cumplimiento de los lineamientos del Manual de Contratación con el propósito de adquirir bienes y servicios requeridos por el funcionamiento de la entidad”.



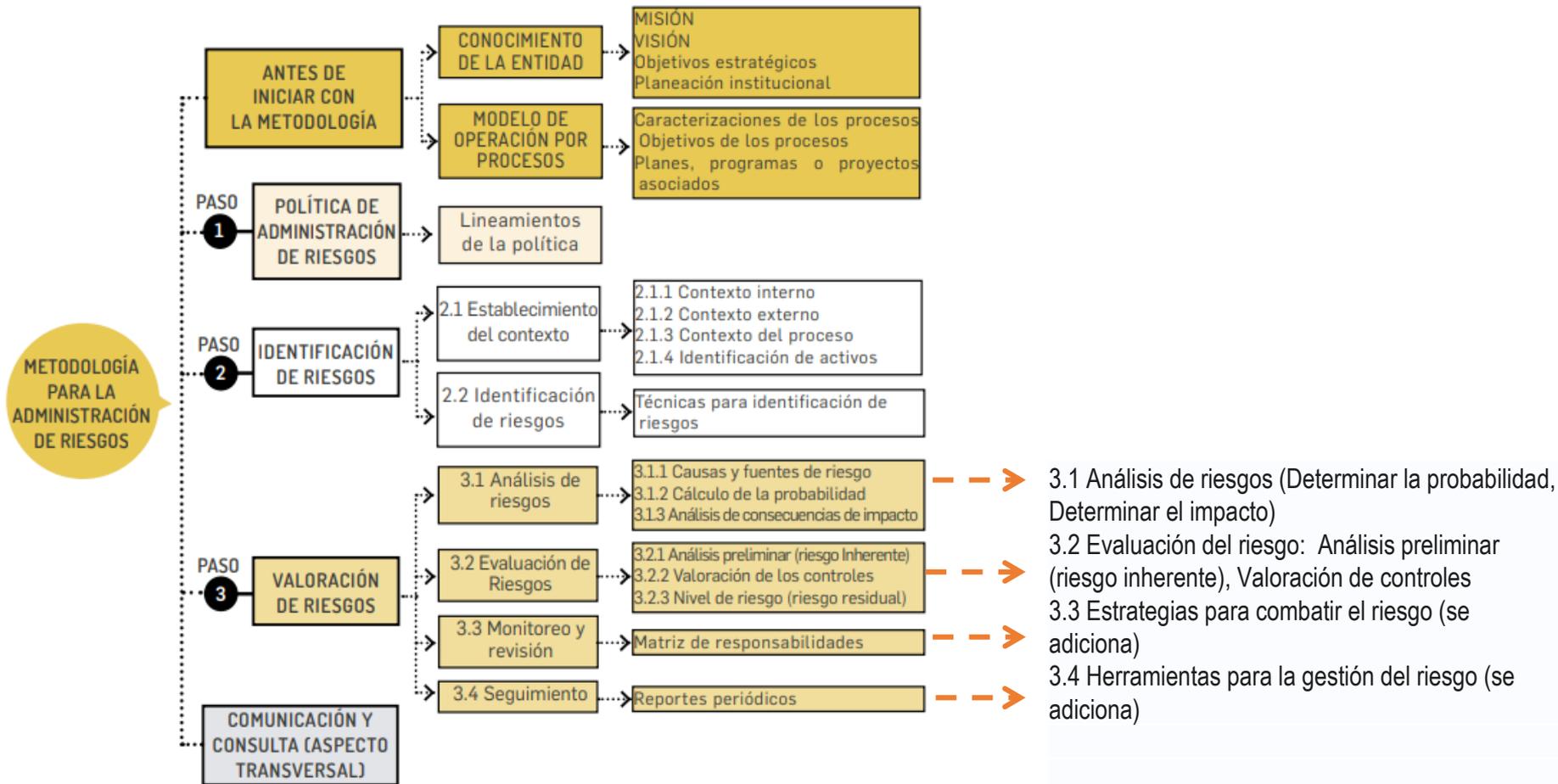
Redacción inicia con:

¿Qué?

¿Cómo?

Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a adquisición de bienes y servicios fuera de los requerimientos normativos.

¿Por qué?

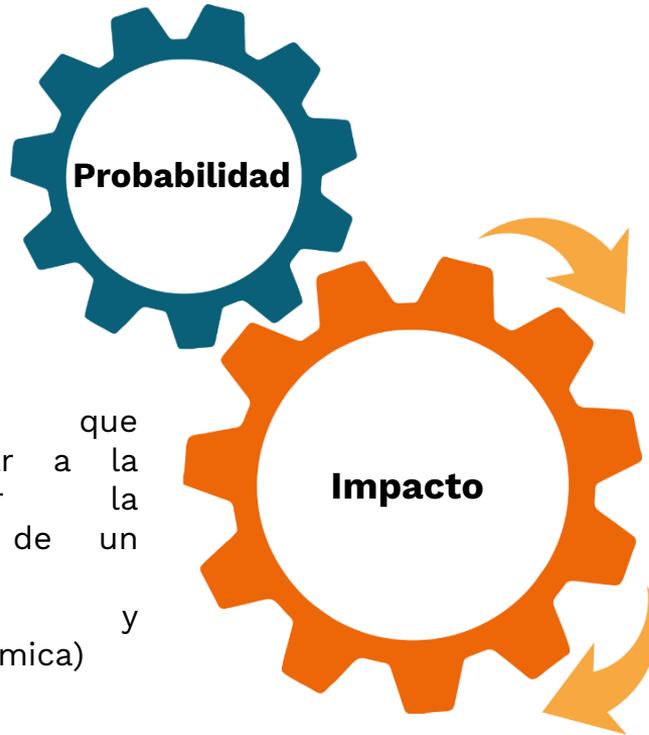


Valoración del Riesgo

En esta etapa se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto y se asocian los controles para su tratamiento.

La probabilidad se basa en el número de veces en que se pasa por el punto de riesgo en el período de un año.

Consecuencias que puede ocasionar a la entidad por la materialización de un riesgo. (Reputacional y afectación económica)



Definición (Medida que reduce o mitiga un riesgo) Controles (Medida que permite reducir o mitigar un riesgo)

Análisis Probabilidad

- ✓ La probabilidad se basa en el número de veces en que se pasa por el punto de riesgo en el período de un año.
- ✓ La probabilidad en riesgos se basa en la **exposición al riesgo**, se analiza la **frecuencia con la cual se realiza la actividad, no se basa en eventos**.

Algunas Actividades Típicas de la Entidad

Actividad	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad frente al Riesgo
Planeación Estratégica	1 vez al año	Muy Baja
Actividades de talento humano, jurídica, administrativa	Mensual	Media
Contabilidad, Cartera	Semanal	Alta
**Tecnología (incluye disponibilidad de aplicativos), tesorería	Diaria	Muy Alta

En materia de tecnología se tiene en cuenta **1 hora funcionamiento = 1 vez.

Ej: Aplicativo FURAG está disponible durante 2 meses las 24 horas, en consecuencia su frecuencia se calcularía $60 \text{ días} * 24 \text{ horas} = 1440 \text{ horas}$.

Tabla de Probabilidad

	Frecuencia de la Actividad	Tabla Probabilidad
Muy Baja	La actividad se realiza máximo 4 veces por año.	20%
Baja	La actividad se realiza mínimo 5 veces al año y máximo 12 veces al año.	40%
Moderada	La actividad se realiza mínimo 13 veces al año y máximo 365 veces al año.	60%
Alta	La actividad se realiza mínimo 365 veces al año y máximo 3660 veces al año.	80%
Muy Alta	La actividad se realiza 3661 veces o más al año	100%

Fuente: Curso Riesgo Operativo. Universidad del Rosario. 2020

Impacto

El impacto se basa en la siguiente tabla, considerando la **pérdida reputacional** y la **afectación económica o presupuestal**.

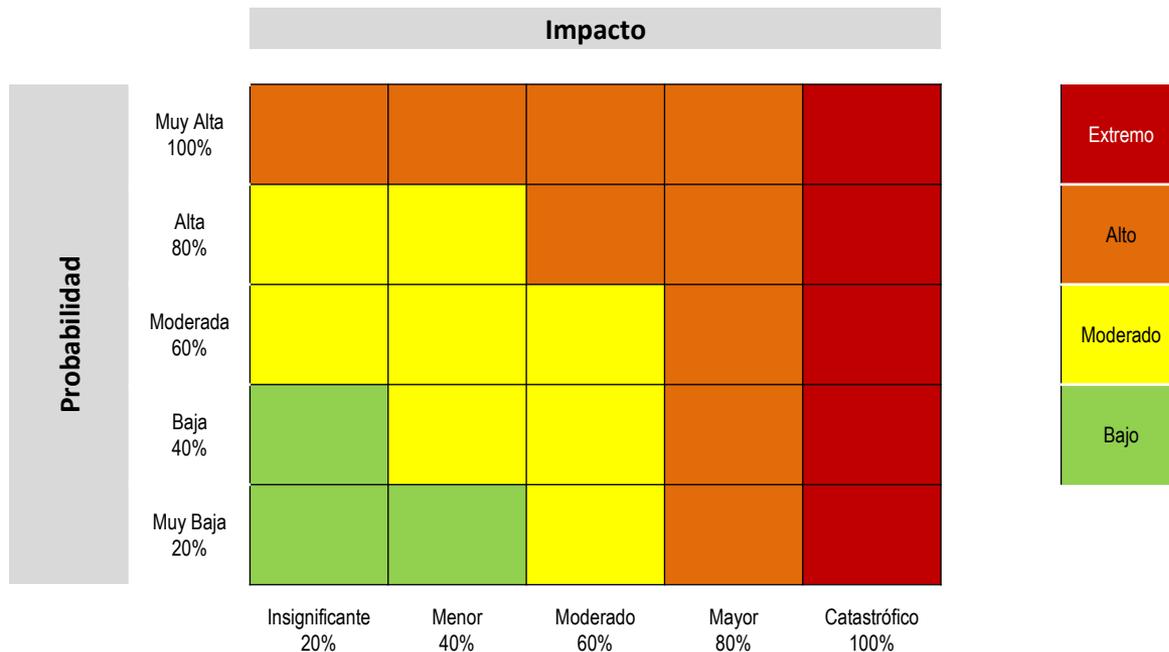
	Afectación Económica (o presupuestal)	Pérdida Reputacional
Insignificante 20%	Perdidas menores a 10 SMLMV .	Sólo de conocimiento de algunos servidores de la entidad.
Menor 40%	Mayores o iguales a 10 SMLMV y menores a 21 SMLMV	De conocimiento general de la entidad a nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de proveedores
Moderado- 60%	Mayores o iguales a 21 SMLMV y menores a 318 SMLMV	Afecta imagen con algunos usuarios que impacten significativamente los objetivos.
Mayor- 80%	Mayores o iguales a 318 SMLMV y menores a 2120 SMLMV	Deterioro de imagen con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal.
Catastrófico 100%	Mayores a 2120 SMLMV	Deterioro de imagen a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país

Fuente: Adaptado de Curso Riesgo Operativo. Universidad del Rosario. 2020

NOTA: Si se tienen para un mismo riesgo ambos impactos (reputacional y económico) que tienen diferentes niveles se toma el más alto.

Ej: Para un mismo riesgo se tiene impacto económico en nivel Insignificante y reputacional en nivel mayor, se tomaría el reputaciones que es el de más impacto. En la redacción del riesgo se hará énfasis en este último-

Mapa de Calor



****Nota Importante:**

Frente al análisis de probabilidad e impacto no se utiliza criterio de experto, se deben aplicar las tablas bajos los criterios establecidos, tanto para probabilidad como impacto.

Controles

Medida que permite reducir o mitigar un riesgo.

- ✓ La identificación de controles se debe realizar para cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de los procesos y servidores responsables.
- ✓ Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de los procesos y servidores responsables.



Estructura para la descripción del control

- **Responsable de ejecutar el control:** Identifica el cargo del servidor que ejecuta el control, en caso de ser controles automáticos se identificará el sistema que realiza la actividad.
- **Acción:** Se determina mediante verbos en los cuales se identifica la acción a realizar como parte del control.
- **Complemento:** Corresponde a los detalles que permiten identificar claramente el objeto del control.

Eficiencia de los Controles - Atributos

Eficiencia 

Características de Eficiencia		Peso
Tipo	Preventivo	49%
	Detectivo	33%
	Correctivo	16%
Implementación	Automático	49%
	Manual	25%

Formalización del Control 

Formalización del Control	
Documentación	Documentado
	Sin Documentar
Frecuencia	Continua
	Aleatoria
Evidencia	Registro Sustancial
	Registro Material
	Sin registro

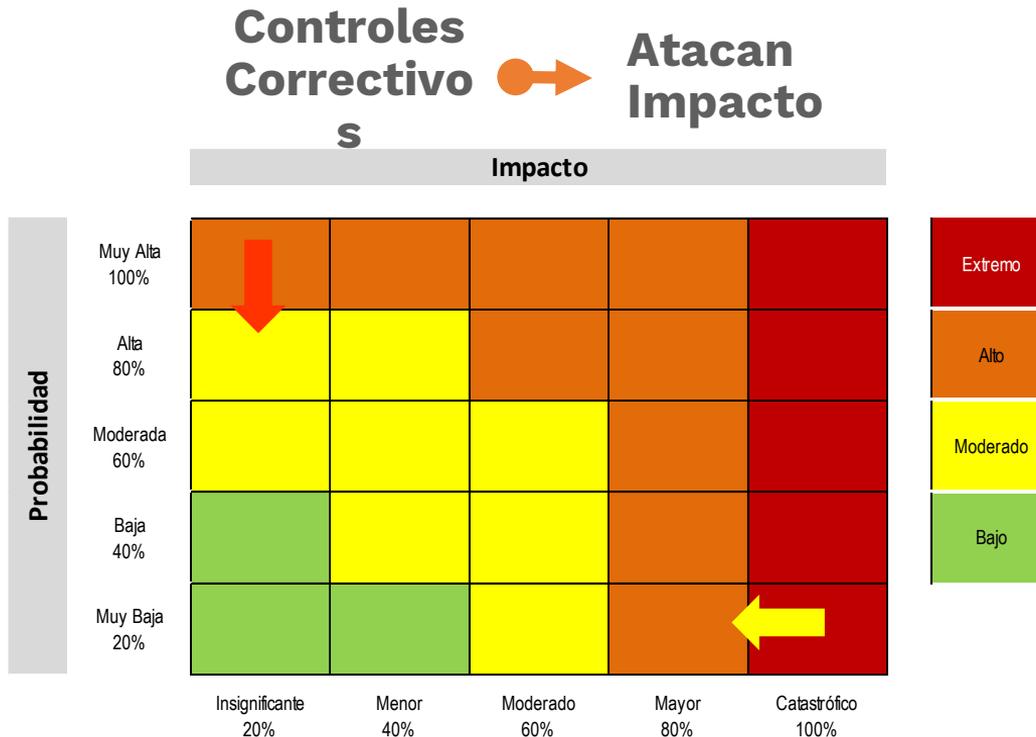
****Nota Importante:** Los atributos de formalización se recogerán de manera informativa, con el fin de conocer el entorno del control y complementar el análisis con elementos cualitativos; éstos no tienen una incidencia directa en su efectividad.

Desplazamiento en la Matriz

Se identifica si los controles reducen la probabilidad o el impacto, para así reducir porcentualmente cada variable

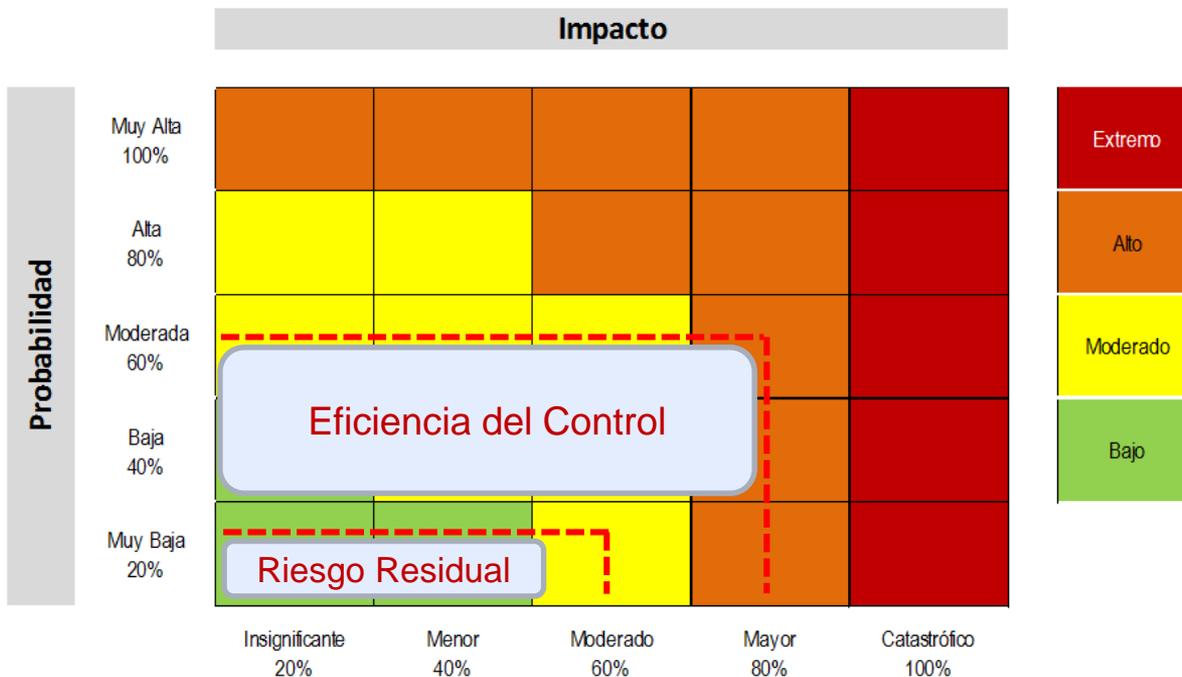
**Preventivos
y
Detectivos**
↓
**Atacan
probabilidad**

**Controles
Correctivos** → **Atacan
Impacto**



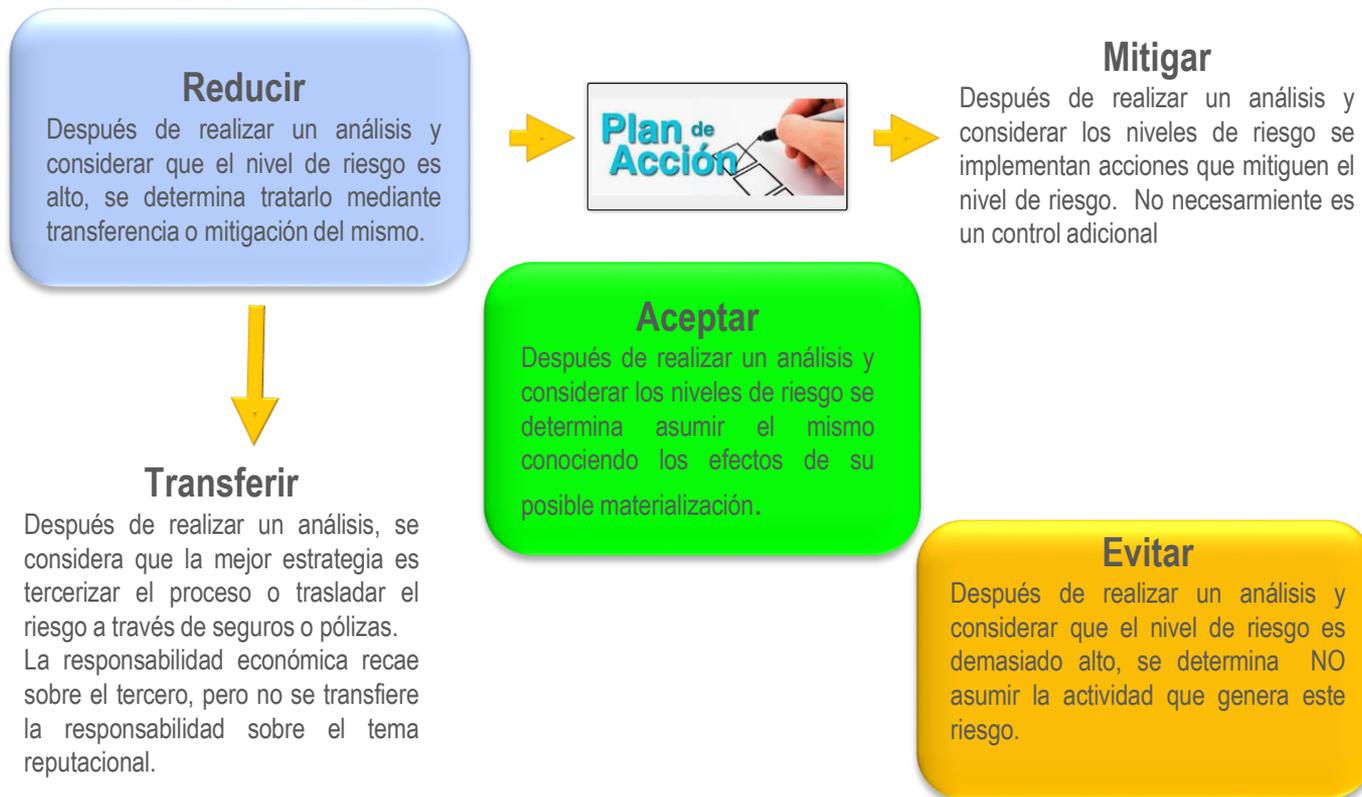
Riesgo Residual

La metodología acumulativa busca reducir los niveles de probabilidad e impacto residual, teniendo en cuenta la eficiencia del control.



Estrategia para combatir el riesgo (tratamiento)

Decisión que se toma frente a un determinado nivel de riesgo. Se analiza frente al Riesgo Residual.



Estructuración Mapa de Riesgos (1)

Referencia	Impacto	Causa Inmediata	Causa Raíz	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo	Frecuencia	Probabilidad Inherente	%	Impacto Inherente	%	Nivel de Severidad Inherente
5	Afectación económica	Multa y sanción del ente regulador	Adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.	Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.	Procesos	120	Moderada	60%	Mayor	80%	Alta

NOTA: Se debe mantener el consecutivo de riesgos, así el riesgo salga del mapa no existirá otro riesgo con el mismo número.

Una entidad puede ir en el riesgo 150 pero tener 70 riesgos, lo que permite llevar una traza de los riesgos.

Esta información la debe administrar la OAP o Gerencia de Riesgos.

 Continua

Estructuración Mapa de Riesgos (2)

No. Control	Descripción del Control	Afectación		Atributos						Probabilidad Residual (2 controles)	Probabilidad Residual Final	%	Impacto Residual Final	%	Zona de Riesgo Final	Tratamiento	
		Probabilidad	Impacto	Tipo	Implementación	Calificación	Política Reducción del Control (50%)	Documentación	Frecuencia								Evidencia
1	El profesional del área de contratos, verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación, a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisión con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación	X		Preventivo	Manual	74%	37%	Documentado	Continua	Registro Material	37,80%	Muy Baja	26,8%	Mayor	80%	Alta	Reducir

Estructuración Mapa de Riesgos (3)

No. Control	Descripción del Control	Afectación		Atributos						Probabilidad Residual (2 controles)	Probabilidad Residual Final	%	Impacto Residual Final	%	Zona de Riesgo Final	Tratamiento	
		Probabilidad	Impacto	Tipo	Implementación	Calificación Política	Reducción del Control (50%)	Documentación	Frecuencia								Evidencia
2	El jefe de Contratos, verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado, y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias, devuelve el proceso al profesional de contratos, asignado.	X		Detectivo	Manual	58%	29%	Documentado	Continua	Registro Sustancial	26,8%	Muy Baja	26,8%	Mayor	80%	Alta	Reducir

Estructuración Mapa de Riesgos

Planes de acción (para la opción de tratamiento reducir):

Plan de Acción	Responsable	Fecha Implementación	Fecha Seguimiento	Seguimiento	Estado
Automatizar la lista de chequeo que utiliza el profesional de contratación, a fin de reducir la posibilidad de error humano y elevar la productividad del proceso.	Oficina de TIC	30/11/2020	30/06/2020	Se han adelantado las actividades de levantamiento de requerimientos funcionales para la automatización de la lista de chequeo.	En curso



Viene

Eventos

Riesgo materializado. Los eventos de riesgo son aquellos incidentes que generan o podrían generar pérdidas a la entidad.



Gestión de Eventos

Se requiere llevar una **Base Histórica de Eventos**.

- ✓ Este mecanismo genera información para que el evento no se vuelva a presentar.
- ✓ Cuando se trata de riesgos no contemplados en el mapa de riesgos, se requiere analizar para su identificación y tratamiento.
- ✓ Fuentes: Mesa de ayuda, PQRD, Of Jurídica, Of. Atención al usuario, entre otros.
- ✓ Frente a riesgos identificados, permite establecer el desempeño del control.

**Desempeño
Control**



Eventos



**Frecuencia del Riesgo
(# veces que se hace la
actividad)**

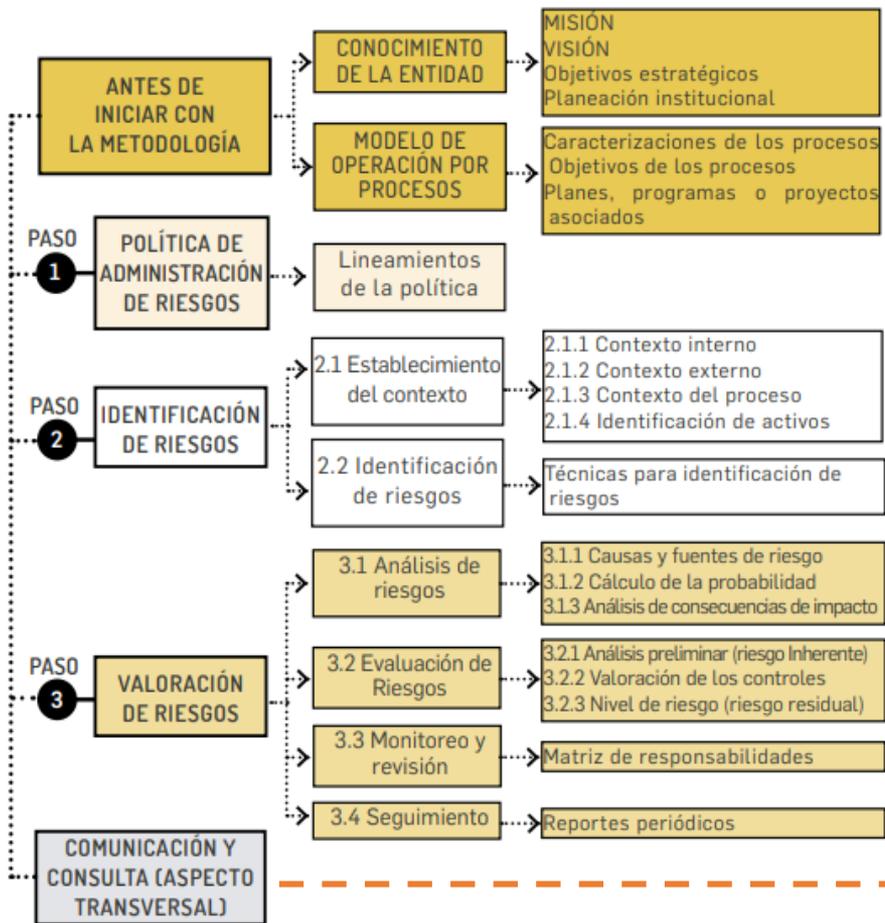
Indicadores Clave de Riesgo (KRI)

Es una colección de datos históricos, por periodos de tiempo, relacionados con algún evento **cuyo comportamiento puede indicar una mayor o menor exposición a determinados riesgos**.

- ✓ No indica la materialización de los riesgos, pero sugiere que algo no funciona adecuadamente y por lo tanto se debe investigar.
- ✓ Un KRI permite capturar la ocurrencia de un incidente, el cual se asocia a un riesgo identificado previamente y que es considerado alto, permitiendo con ello llevar un registro de ocurrencias y evaluar a través de su tendencia la eficacia de los controles que se disponen para mitigarlos

PROCESO ASOCIADO	INDICADOR	MÉTRICA
TIC	Tiempo de interrupción de aplicativos críticos en el mes.	Número de horas de interrupción de aplicativos críticos al mes.
FINANCIERA	Reportes emitidos al regulador fuera del tiempo establecido	Número de reportes mensuales remitidos fuera de términos
ATENCIÓN AL USUARIO	Reclamos de usuarios por incumplimiento a términos de ley o reiteraciones de solicitudes por conceptos no adecuados	% solicitudes mensuales fuera de términos % solicitudes reiteradas por tema
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERA	Errores en transacciones y su impacto en la gestión presupuestal	Volumen de transacciones al mes sobre la capacidad disponible
TALENTO HUMANO	Rotación de personal	% de nuevos empleados que abandonan el puesto dentro de los primeros 6 meses.

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



En Comunicación y Consulta se elimina y se reemplaza por 2 títulos así
 Lineamientos riesgos relacionados con posibles actos de corrupción se adiciona
 Lineamientos riesgos de seguridad digital se adiciona



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Gracias

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

 7395656 Fax: 7395657

 Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

 www.funcionpublica.gov.co

 eva@funcionpublica.gov.co