



Administración del Riesgo

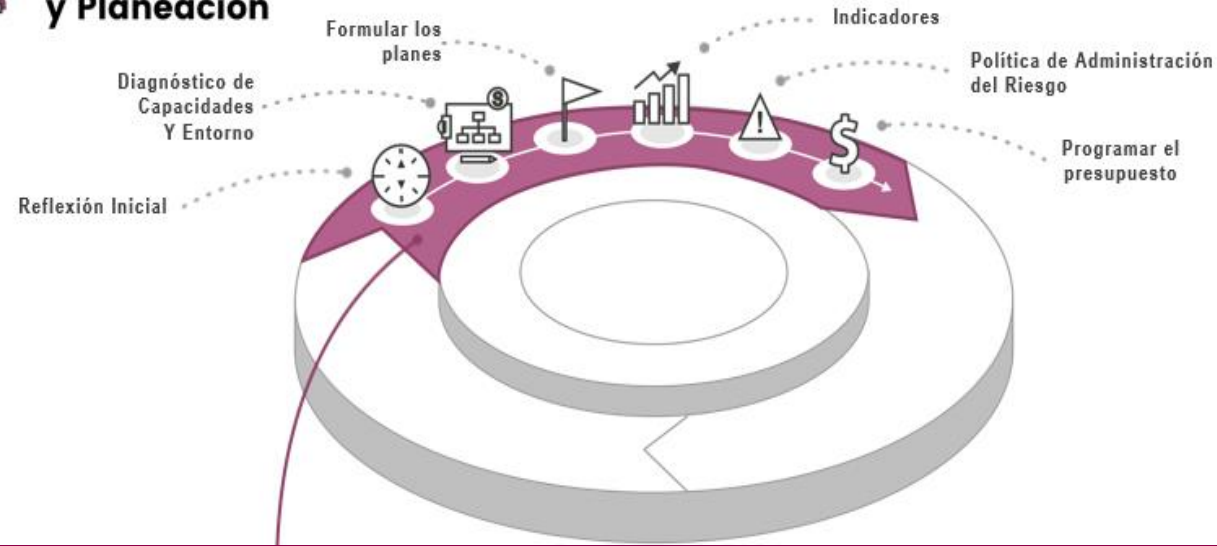
Dirección de Gestión y Desempeño Institucional

Junio de 2018



DIMENSIÓN 2

Direccionamiento Estratégico y Planeación

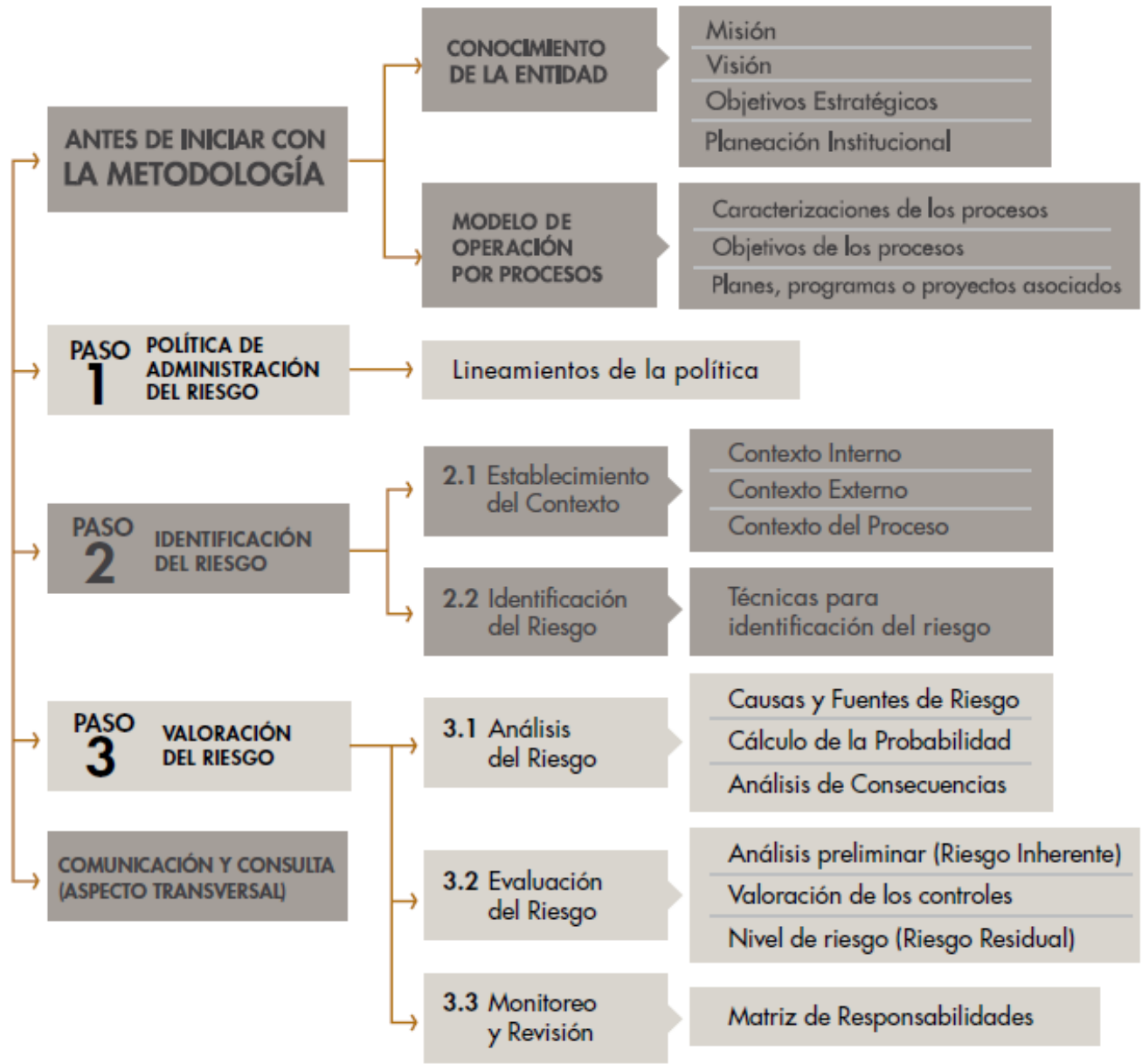


A partir de la dimensión de “Direccionamiento Estratégico y Planeación” que es en donde se genera la Política de Administración de Riesgo, es viable definir el contexto estratégico así:

- ✓ Factores de Riesgo Principales (Análisis Interno y Externo)
- ✓ Principales procesos susceptibles de corrupción
- ✓ Impactos principales por nivel de riesgo

De igual forma se define el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



Los riesgos involucran dos características:

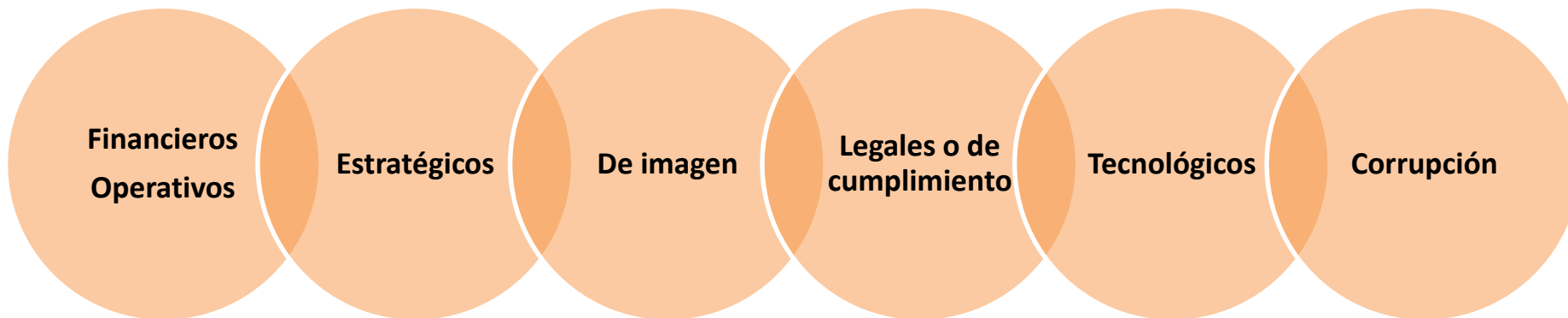
- ✓ Incertidumbre: Se desconoce si va a suceder.
- ✓ Impacto o consecuencias: Resultados si se llega a materializar.

Definiciones Básicas Relacionadas con la Gestión del Riesgo

ADMINISTRACIÓN Ó GESTIÓN DEL RIESGO	RIESGO	RIESGO DE CORRUPCIÓN
<p>Un proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.</p>	<p>Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.</p> <p>En el paso 2 de identificación: Riesgo Inherente: Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.</p> <p>En el paso 3 de análisis y valoración: Riesgo Residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.</p>	<p>Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado.</p>

Tipologías de Riesgos

El Riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad que deje de incluir el riesgo como una posibilidad. Los riesgos no son sólo de carácter económico, éstos hacen parte de cualquier gestión que se realice. **Algunas clases de riesgos de acuerdo con la teoría son:**





Paso 1 Política de Administración del Riesgo

Declaración de la Dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo, (NTC ISO31000 Numeral 2.4). Establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.

Quién la Establece?

La Alta Dirección de la entidad.

Con el liderazgo del Representante Legal

Con la participación de su equipo Directivo

Qué debe contener?

Objetivo: Se debe establecer su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad.

Alcance: La Administración del Riesgo debe ser extensible y aplicable a todos los procesos de la entidad.

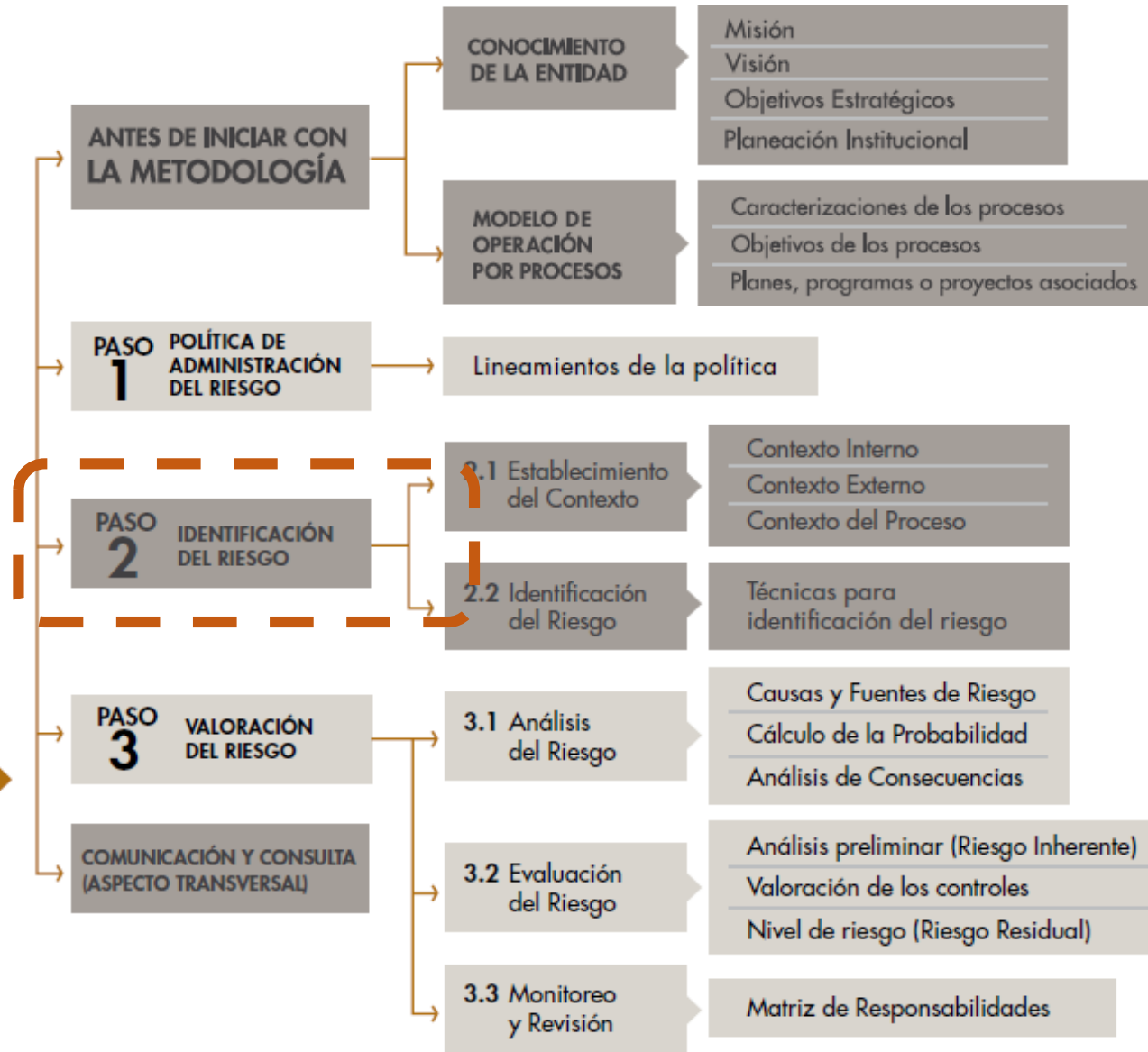
Niveles de aceptación del Riesgo: Decisión informada de tomar un riesgo particular. (NTC GTC137, Numeral 3.7.1.6)

Niveles para Calificar el Impacto: Esta tabla de análisis variará de acuerdo con la complejidad de cada entidad, será necesario considerar el sector al que pertenece (**riesgo de la operación**), **los recursos humanos y físicos con los que cuenta, su capacidad financiera, usuarios a los que atiende, entre otros aspectos**).

Periodicidad para el seguimiento de acuerdo al nivel de riesgo residual.

Niveles de responsabilidad sobre el seguimiento y evaluación de los riesgos

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



Paso 2 Identificación del Riesgo

En esta etapa se deben establecer las fuentes o factores de riesgo, los eventos o riesgos, sus causas y sus consecuencias. Para el análisis se pueden involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas y las necesidades de las partes involucradas.

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo. (NTC ISO31000, Numeral 2.9).

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Se realiza determinando las causas, fuentes del riesgo y los eventos con base en el **análisis de contexto** para la entidad y del proceso, que pueden afectar el logro de los objetivos.

Contexto Externo	Contexto Interno	Contexto del Proceso
Se determinan las características o aspectos esenciales del entorno en el cual opera la entidad. Se pueden considerar factores como: Legales, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Financieros, Sectoriales.	Se determinan las características o aspectos esenciales del ambiente en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. Se pueden considerar factores como: Talento Humano, Infraestructura, Planeación, Recursos financieros	Se determinan las características o aspectos esenciales del proceso y sus interrelaciones. Se pueden considerar factores como: Objetivo, alcance, interrelación con otros procesos, procedimientos, responsables.

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

Para identificar el riesgo preguntarse:

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

Tabla Ilustrativa 1 - Factores para cada categoría del Contexto

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

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

Establecimiento del Contexto

PROCESO: GESTIÓN HUMANA

OBJETIVO: Gestionar el **ingreso, desarrollo y retiro** del talento humano al servicio de la Entidad, a través del desarrollo de actividades, planes y programas, tendientes a garantizar servidores públicos competentes, para alcanzar los objetivos institucionales y generar continuidad en los procesos.

Ingreso:

- ✓ Acorde con las necesidades de la entidad.
- ✓ Cumpla con los requisitos de estudio y experiencia.
- ✓ Acorde con la normatividad y el manual de funciones.


FACTORES EXTERNOS

- Normatividad aplicable
- Lineamientos CNSC
- Lineamientos Función Pública
- Sistemas de Información Externos

FACTORES INTERNOS

- Normatividad relacionada.
- Necesidades de los procesos
- Procedimientos asociados al proceso
- Sistemas de información internos.
- Interrelación de los procesos
- No. personas y experiencia de las mismas en el grupo de TH

Identificación del Riesgo

PROCESO: GESTIÓN HUMANA			
OBJETIVO	CAUSAS (Factores internos y externos, agente Generador)	RIESGOS	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)
<p>Gestionar el ingreso desarrollo y retiro talento humano al servicio de la Entidad a través del desarrollo actividades, planes programas, tendientes garantizar servidores públicos competentes, para alcanzar los objetivos institucionales y generar continuidad en los procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de personal en el área. • Desconocimiento de la normatividad aplicable. • Inconsistencias en los requerimientos de los procesos. 	 <div data-bbox="1065 743 1862 953" style="background-color: #808080; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Priorizar y escoger 3 ó 4 que sean los mas representativos para el logro de los objetivos</p> </div>	

Identificación del Riesgo

PRC Una vez realizado el análisis Interno y externo de la entidad

OBJETIVO	CAUSAS	RIESGOS	EFECTOS (CONSECUENCIAS)
Gestionar el ingreso, desarrollo y retiro del talento humano al servicio de la Entidad, a través del desarrollo de	Insuficiencia de personal en el área. Desconocimiento de la normatividad aplicable.	Contratar personal que no cumple con los requisitos exigidos para el cargo (normatividad aplicable, manual de funciones).	

Defina porque se genera el riesgo? (Falla en los sistemas de control, no hay procedimientos, etc.)

- ✓ **Qué puede suceder?**
- ✓ **Cómo puede suceder?**

Identificación del Riesgo

Consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con efectos muy importantes como:

Daños físicos

Sanciones

Pérdida de información

Interrupción del servicio

Pérdida de imagen

fallecimientos

pérdidas económicas

pérdida de bienes

daño ambiental

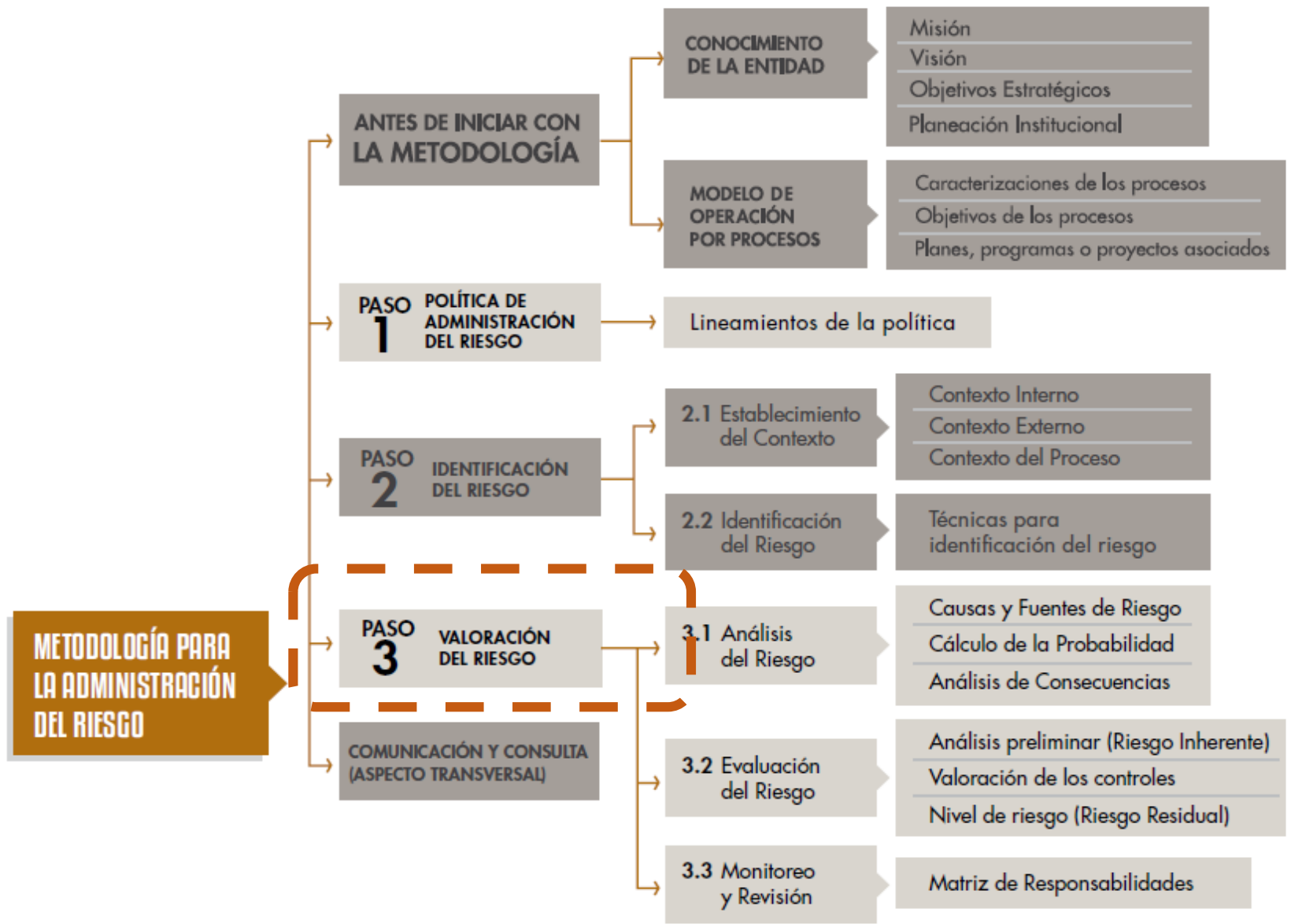
pérdida de credibilidad

EFFECTOS (CONSECUENCIAS)

- Incumplimiento de las normas vigentes y aplicables.
- Demandas.
- Afectación a la gestión de los procesos.

servicio de la Entidad, a través del desarrollo de actividades, planes y programas, tendientes a garantizar servidores públicos competentes, para alcanzar los objetivos institucionales y generar continuidad en los procesos.

normatividad aplicable.



Paso 3 Valoración del Riesgo

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

3.1 ANÁLISIS DEL RIESGO

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

Herramientas

Tabla para determinar **probabilidad**

Tabla para determinar **Impacto**

Matriz de evaluación

3.2 VALORACIÓN DEL RIESGO

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

Herramientas

Tabla para evaluación de controles

Elaboración Mapa de Riesgos

3.3 MONITOREO Y REVISIÓN

Debe asegurarse que las acciones establecidas en los mapas de riesgo se están llevando a cabo y evaluar la eficacia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de acciones preventivas.

Roles y Responsabilidades

Análisis para establecer Probabilidad

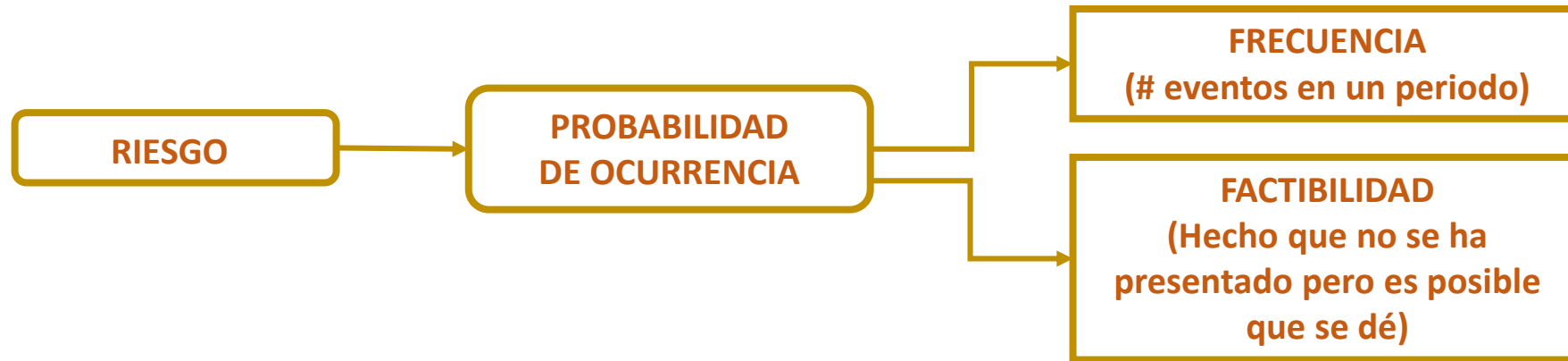


Tabla ilustrativa 1 - Probabilidad

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

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

Tabla de Impacto

Bajo el criterio de Impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones, contenidas en la tabla de impactos o consecuencias definida en la política de riesgos institucional (Ver siguiente página Tabla Ilustrativa 3):

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

Continúa en la siguiente página

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



Importante

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

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

Identificación del Riesgo

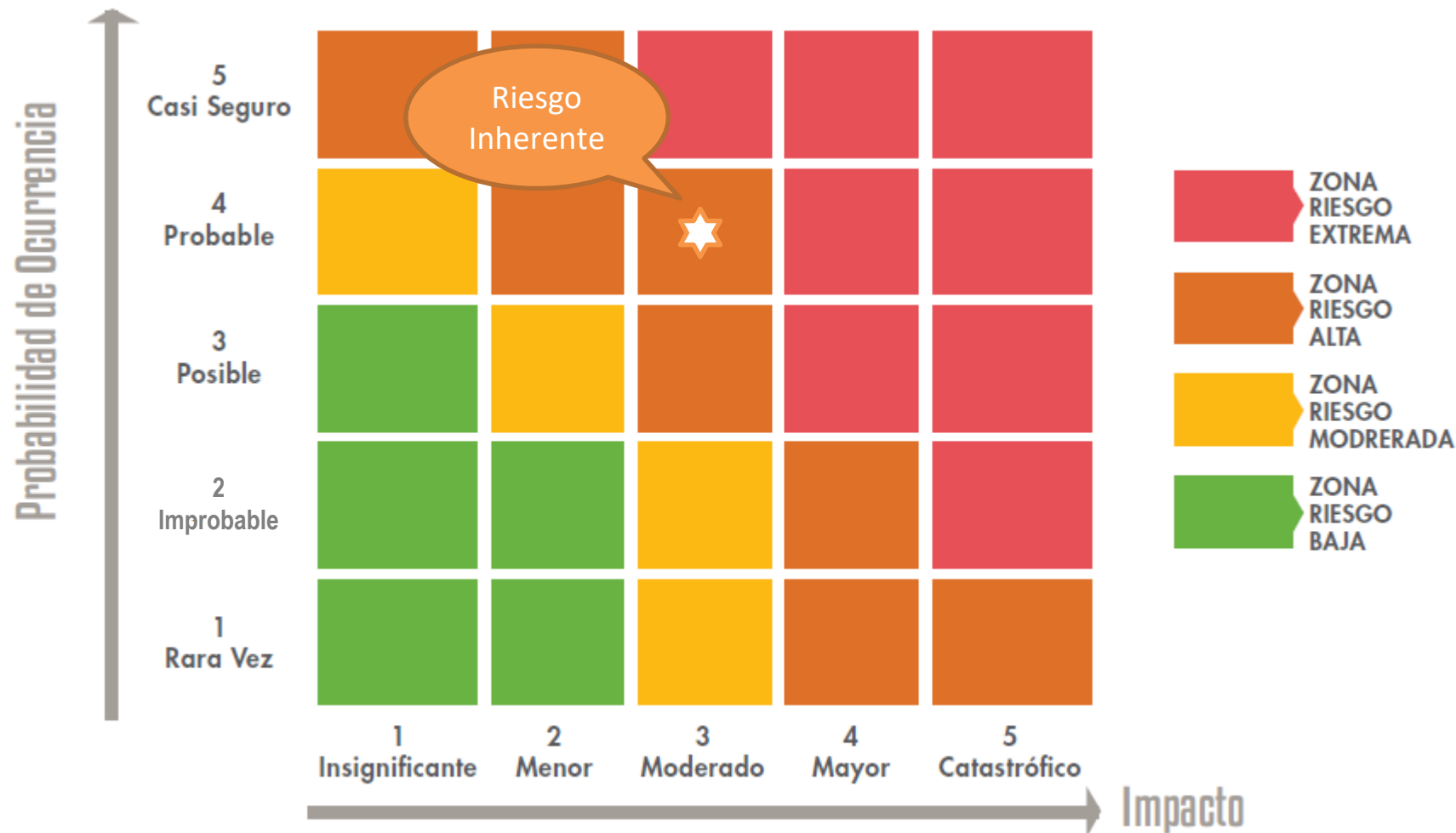
PROCESO: GESTIÓN HUMANA			
OBJETIVO	CAUSAS	RIESGOS	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)
Gestionar el ingreso, desarrollo y retiro del talento humano al servicio de la Entidad, a través del desarrollo de actividades, planes y programas, tendientes a garantizar servidores públicos competentes, para alcanzar los objetivos institucionales y generar continuidad en los procesos.	Insuficiencia de personal en el área Desconocimiento de la normatividad aplicable	Contratar personal que no cumple con los requisitos para el cargo.	<ul style="list-style-type: none">• Incumplimiento de las normas vigentes y aplicables.• Demandas.• Afectación a la gestión de los procesos.

Probabilidad: 4

Impacto: 3

Análisis y Evaluación de Controles

Matriz de Evaluación de Riesgos



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



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

Las actividades de control, independiente de la tipología de riesgo a tratar, deben tener una adecuada combinación para prevenir que la situación de riesgo se origine, o en caso de que la situación de riesgos se presente, esta sea detectada de manera oportuna.

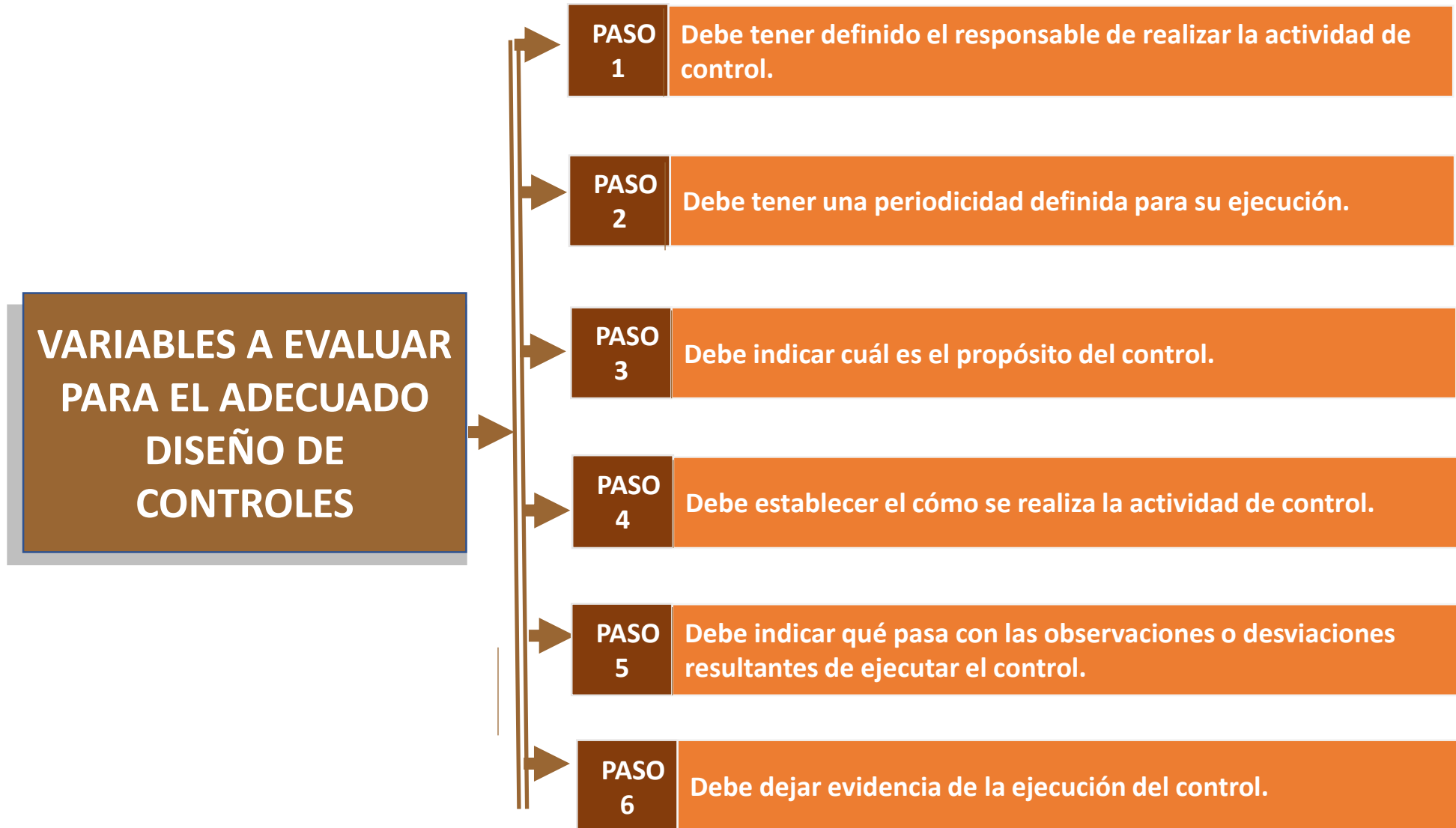


IMPORTANTE

- Se deben seleccionar actividades de control preventivas y detectivas que por sí solas ayuden a la mitigación de las causas que originan los riesgos.

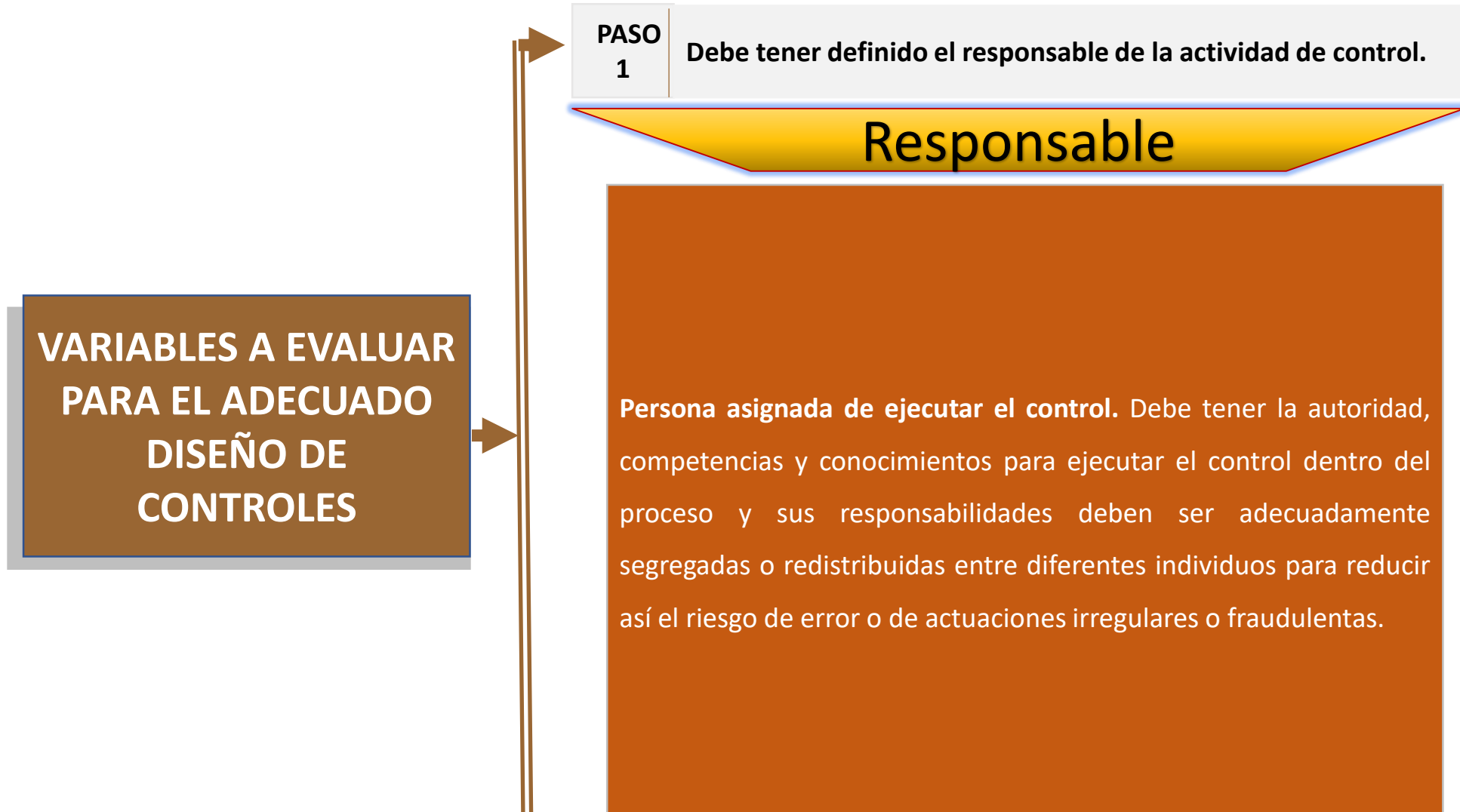


Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.





Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.





Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

EJEMPLO

Cuando un control se hace de manera manual (ejecutado por personas) es importante establecer el cargo responsable de su realización.

Cuando el control lo hace un sistema o una aplicación de manera automática a través de un sistema programado, es importante establecer como responsable de ejecutar el control, el sistema o aplicación.



**PASO
1**

Debe tener definido el responsable de la actividad de control.



- El Profesional de Contratación.
- El Auxiliar de Cartera.
- El Coordinador de Operaciones.
- La Coordinadora de Nomina.

- El sistema SAP.
- El aplicativo de nomina.
- El aplicativo de contratación.
- El aplicativo de activos fijos

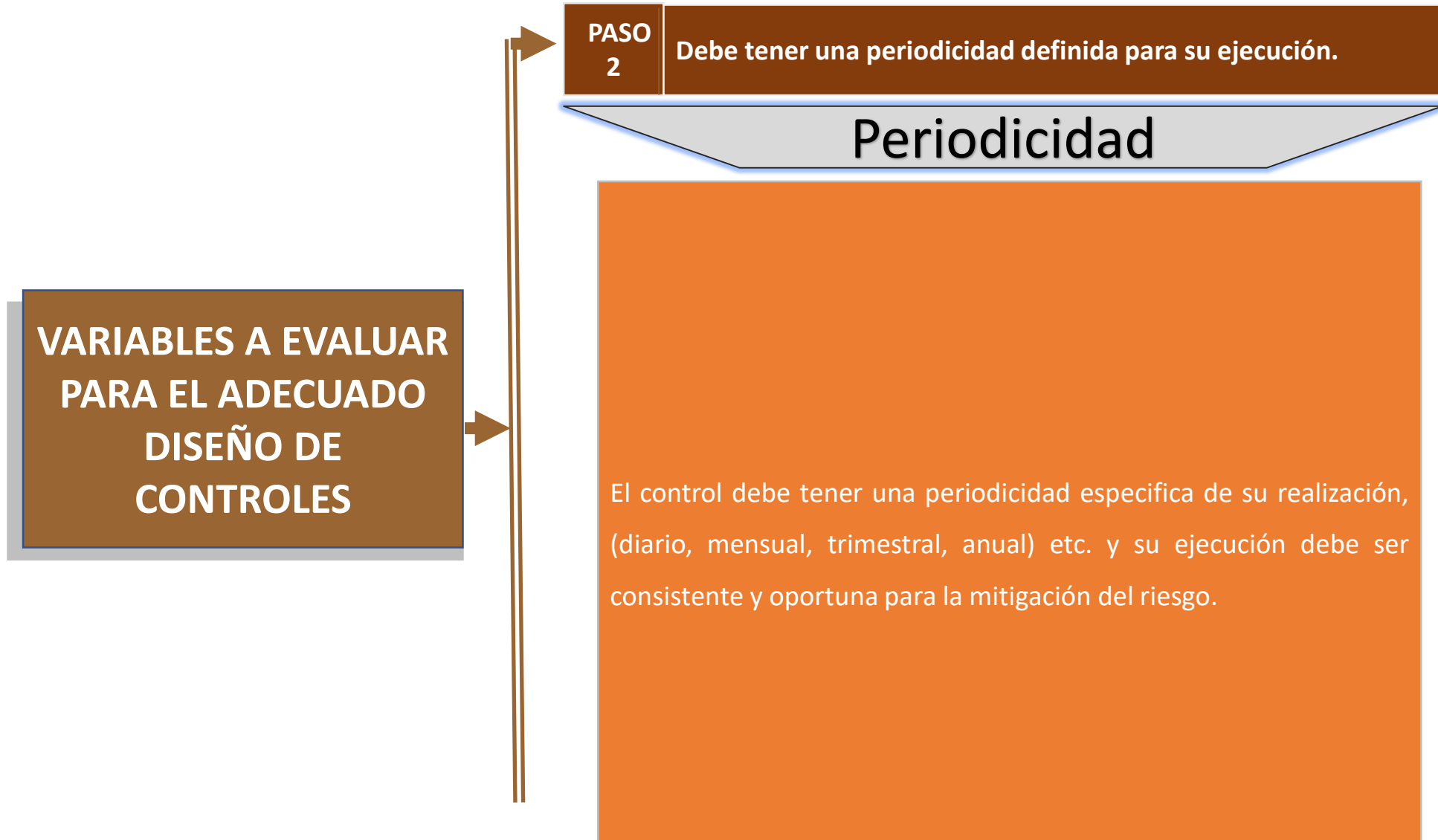


IMPORTANTE

- El Control debe iniciar con un cargo responsable o un sistema o aplicación.
- Evitar colocar áreas de manera general o nombres de personas.
- El control debe estar asignado a un cargo específico.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.





Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

EJEMPLO

Hay controles que no tienen una periodicidad específica, como por ejemplo, los controles que se ejecutan en el proceso de contratación de proveedores. Solo se ejecutan cuando se contratan proveedores. La periodicidad debe quedar redactada de tal forma que indique que cada vez que se desarrolla la actividad, se ejecuta el control.

**PASO
2**

Debe tener una periodicidad definida para su ejecución

- El Profesional de Contratación *cada vez que se va a realizar un contrato con un proveedor de servicios.*
- El Auxiliar de Cartera *mensualmente.*
- El Coordinador de Operaciones *diariamente*
- La Coordinadora de Nomina *quincenalmente*

De igual forma hay controles automáticos que son programados para que se ejecuten en un tiempo específico, estos controles también tienen una periodicidad.

- El sistema SAP *cada vez que se va a realizar un pago.*



IMPORTANTE

- Todo los controles deben tener una periodicidad específica. Si queda a criterio la periodicidad de la realización del control, tendríamos un problema en el diseño del Control.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.





Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

EJEMPLO

Al momento de identificar los controles para mitigar el riesgo, debemos preguntarnos, si es una actividad o un control y para diferenciarlo es importante que el control (verifica, valida, concilia, coteja, compara, etc.) ayude a la mitigación del riesgo, por eso es importante que pensemos primero en tener controles preventivos antes que detectivos.

**PASO
3**

Debe indicar cual es el propósito del control.

- El profesional de Contratación cada vez que se va a realizar un contrato verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación.
- El Auxiliar de Cartera mensualmente verifica que los valores recaudados en Banco correspondan con los saldos adeudados por los clientes.

Esto también aplica para controles que son realizados de manera automática a través de un sistema programado.

- El sistema SAP cada vez que se va a realizar un pago valida que el proveedor al cual se le va a girar el pago no este reportado en listas restrictivas o de lavado de activos y financiación del terrorismo.



IMPORTANTE

- El control debe tener un propósito (verifica, valida, coteja, compara, revisa) para mitigar la causa de la materialización del riesgo.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.





Paso 4. Tratamiento del Riesgo – Rol de la Primera Línea de Defensa.

EJEMPLO

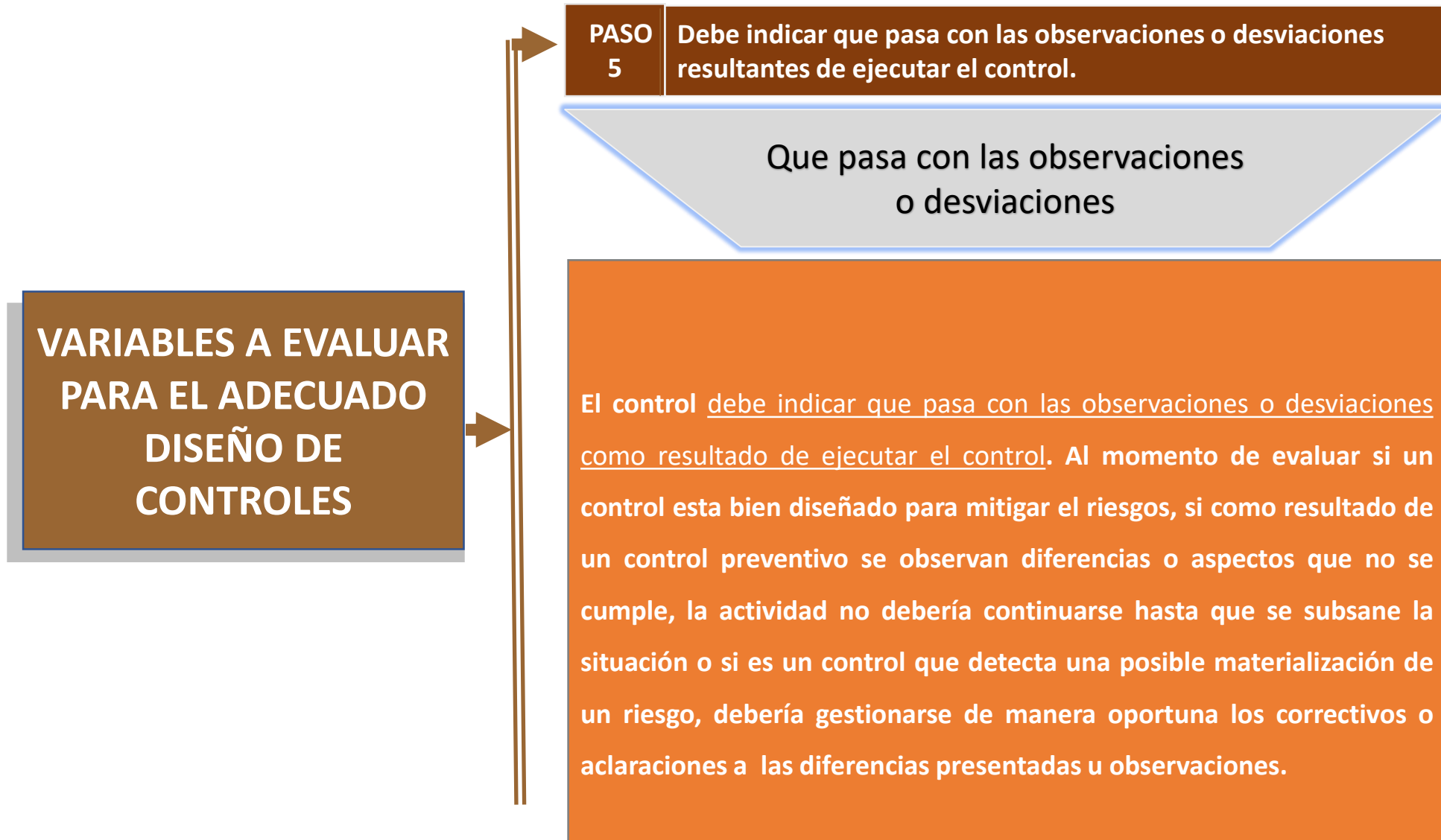
PASO
4

Debe establecer el como se realiza la actividad de control.

- El profesional de Contratación cada vez que se va a realizar un contrato 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.
- El auxiliar de Cartera mensualmente verifica que los valores recaudados en Banco correspondan con los saldos adeudados por los clientes, extractando la información directamente del portal Bancario del extracto y generando el auxiliar contable de cuentas por cobrar del aplicativo, identificando las cuentas x cobrar pendientes de pago que fueron canceladas según extracto bancarios.
- El sistema SAP cada vez que se va a realizar un pago valida que el proveedor al cual se le va a girar el pago no este reportado en listas restrictivas comparando el Numero de Identificación Tributaria (NIT) o Cedula con la información cargada en el aplicativo de las listas de clientes reportados en temas de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.





Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

EJEMPLO

PASO 5 Debe indicar que pasa con las observaciones o desviaciones resultantes de ejecutar el control.

- El profesional de Contratación cada vez que se va a realizar un contrato, 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. En caso de encontrar información faltante, requiere al proveedor a través de correo para el suministro de la información y poder continuar con el proceso de contratación.
- El auxiliar de Cartera mensualmente verifica que los valores recaudados en Banco correspondan con los saldos adeudados por los clientes, extractando la información directamente del portal Bancario del extracto y generando el auxiliar contable de cuentas por cobrar del aplicativo, identificando las cuentas x cobrar pendientes de pago que fueron canceladas según extracto bancarios. En caso de observar cuentas de cobro que a la fecha no se ha recibido el pago, lista las cuentas pendientes de pago y realiza llamadas a los clientes y solicita que le indiquen la fecha para el pago oportuno de las mismas.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

EJEMPLO

PASO 5 Debe indicar que pasa con las observaciones o desviaciones resultantes de ejecutar el control.

- El sistema SAP cada vez que se va a realizar un pago valida que el proveedor al cual se le va a girar el pago no este reportado en listas restrictivas comparando el Numero de Identificación Tributaria (NIT) o Cedula con la información cargada en el aplicativo de las listas de clientes reportados en temas de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. En caso de encontrar coincidencias el sistema no permite realizar el pago.



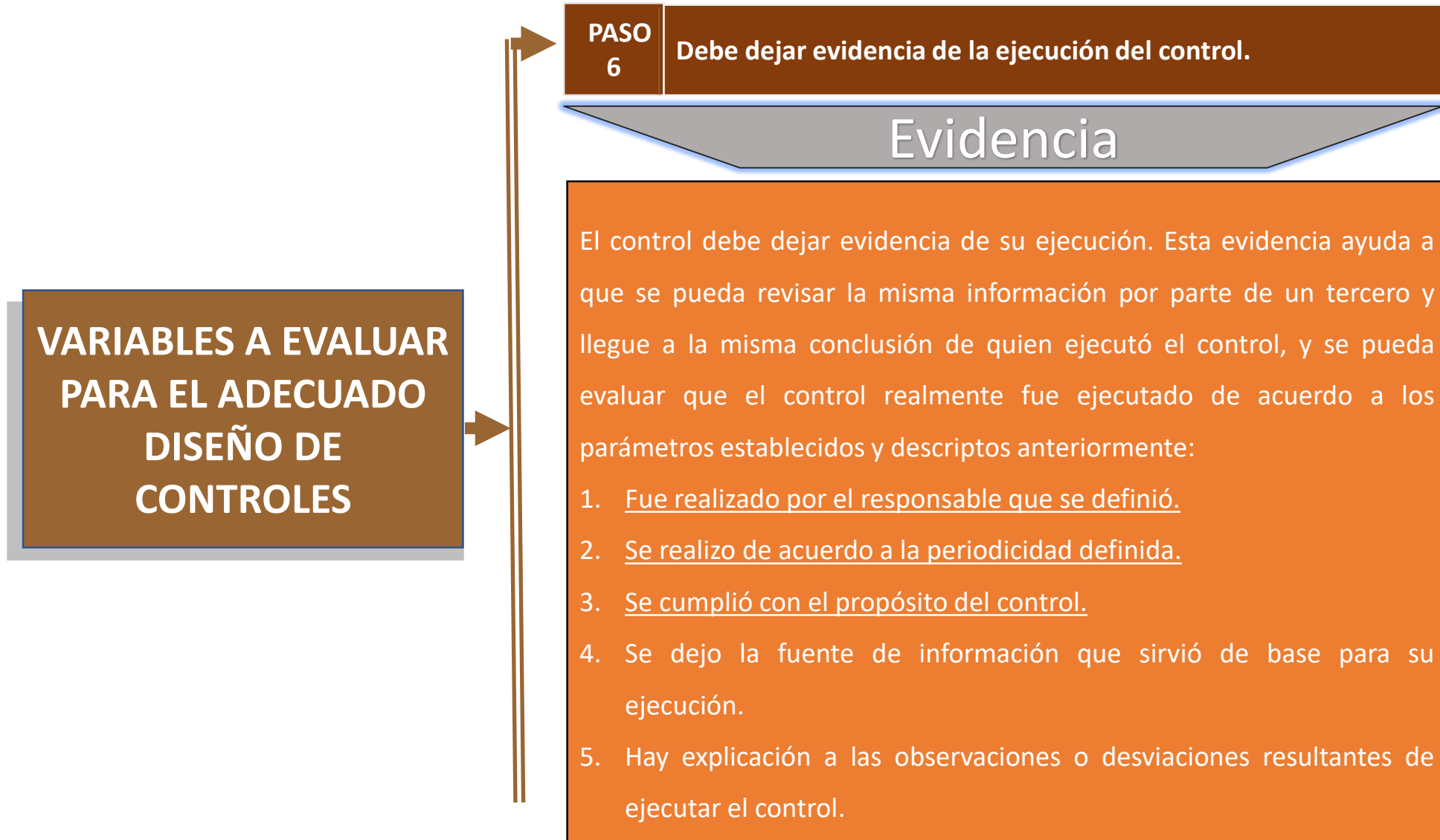
IMPORTANTE

- Si el responsable de ejecutar el control no realiza ninguna actividad de seguimiento a las observaciones o desviaciones, o la actividad continúa a pesar de indicar esas observaciones o desviaciones, el control tendría problemas en su diseño.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

¿Y cómo defino o establezco un control que mitigue el riesgo?





Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

EJEMPLO

PASO
6

Debe dejar evidencia de la ejecución del control.

- El profesional de Contratación cada vez que se va a realizar un contrato, 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. En caso de encontrar información faltante, requiere al proveedor a través de correo para el suministro de la información y poder continuar con el proceso de contratación. Como evidencia deja Lista de Chequeo diligenciada con la información de la carpeta del cliente, y correos solicitando la información faltante en los casos que aplique.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.



IMPORTANTE

- Para la adecuada mitigación de los riesgos, no basta con que un control este bien diseñado, el control debe ejecutarse por parte de los responsables tal como se diseño. Por que un control que no se ejecute, o un control que se ejecute y este mal diseñado, no va a contribuir a la mitigación del riesgo.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

Análisis y Evaluación de los Controles para la Mitigación de los Riesgos.

Criterio de evaluación	Aspecto a Evaluar en el Diseño del Control	Opciones de Respuesta	
1. Responsable.	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control ?	Asignado	No Asignado
	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado	Inadecuado
2. Periodicidad.	¿ La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna?	Oportuna	Inoportuna
3. Propósito.	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por si sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, ejemplo Verificar, Validar Cotejar, Comparar, Revisar, etc.?	Prevenir Detectar	No es un Control
4. Como se realiza la actividad de control.	¿La fuente de información que se utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo.	Confiable	No Confiable
5. Que pasa con las observaciones o desviaciones.	¿Las observaciones , desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna.	Se investigan y resuelven oportunamente	No se investigan y resuelven oportunamente.
6. Evidencia de la Ejecución del Control	¿Se deja evidencia o rastro de la ejecución del control, que permita a cualquier tercero con la evidencia, llegar a la misma conclusión.	Completa	Incompleta / No existe.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

Peso o participación de cada variable en el diseño del control para la adecuada mitigación del riesgo.

Criterio de evaluación.	Opción de respuesta al criterio de evaluación	Peso en la evaluación del diseño del control
1.1 Asignación del Responsable.	Asignado	15
	No Asignado	0
1.2 Segregación y Autoridad del Responsable.	Adecuado	15
	Inadecuado	0
2. Periodicidad	Oportuna	15
	Inoportuna	0
3. Propósito	Prevenir	15
	Detectar	10
	No es un Control	0
4. Como se realiza la actividad de control.	Confiable	15
	No Confiable	0
5. Que pasa con las observaciones o desviaciones.	Se investigan y resuelven oportunamente	15
	No se investigan y resuelven oportunamente.	0
6. Evidencia de la ejecución del control.	Completa	10
	Incompleta	5
	No Existe	0





Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

Resultados de la Evaluación del diseño del control

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

Rango de Calificación del Diseño	Resultado - Peso en la evaluación del Diseño del Control
Fuerte	Calificación entre 96 y 100
Moderado	Calificación entre 86 y 95
Débil	Calificación entre 0 y 85

El resultado de las calificaciones del control o promedio en el diseño de los controles, que este por debajo de 96 %, se debe establecer un plan de acción que permita tener un control o controles bien diseñados.

Resultados de la Evaluación de la ejecución del control.

Aunque un control este bien diseñado, este debe ejecutarse de manera consistente, de tal forma que se pueda mitigar el riesgo. No basta solo con tener controles bien diseñados, debe asegurarse por parte de la primer línea de defensa que el control se ejecute. Al momento de determinar si el control se ejecuta, inicialmente es una confirmación por parte del responsable del proceso, y posteriormente se confirma con las actividades de evaluación realizadas por Auditoría Interna o Control Interno

Rango de Calificación de la Ejecución	Resultado - Peso de la Ejecución del control
Fuerte	El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable.
Moderado	El control se ejecuta algunas veces por parte del responsable.
Débil	El control no se ejecuta por parte del responsable.



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

Análisis y Evaluación de los Controles para la Mitigación de los Riesgos.

Dado que la calificación de riesgos inherentes y residuales se realiza es al riesgo y no a cada causa, hay que consolidar el conjunto de los controles asociados a las causas, para evaluar si estos de manera individual y en conjunto si ayudan al tratamiento de los riesgos, considerando tanto el diseño y ejecución individual y promedio de los controles.

En la evaluación del diseño y ejecución de los controles, las dos variables son importantes y significativas en el tratamiento de los riesgos y sus causas, por lo que siempre la calificación de la solidez de cada control, asumirá la calificación del diseño o ejecución con menor calificación entre fuerte, moderado y débil, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Peso del diseño individual o promedio de los Controles. (DISEÑO)	El Control se ejecuta de manera consistente por los responsables. (EJECUCION)	Solidez individual de cada control Fuerte:100 Moderado:50 Débil:0	Aplica plan de acción para fortalecer el Control Si / NO
Fuerte Calificación Entre 96 y 100	Fuerte (Siempre se ejecuta)	Fuerte + Fuerte = Fuerte	No
	Moderado (Algunas veces)	Fuerte + Moderado = Moderado	Si
	Débil (No se ejecuta)	Fuerte + Débil = Débil	Si
Moderado Calificación Entre 86 y 95	Fuerte (Siempre se ejecuta)	Moderado + Fuerte = Moderado	Si
	Moderado (Algunas veces)	Moderado + Moderado = Moderado	Si
	Débil (No se ejecuta)	Moderado + Débil = Débil	Si
Débil Entre 0 y 85	Fuerte (Siempre se ejecuta)	Débil + Fuerte = Débil	Si
	Moderado (Algunas veces)	Débil + Moderado = Débil	Si
	Débil (No se ejecuta)	Débil + Débil = Débil	Si



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

Solidez del conjunto de controles para la adecuada mitigación del riesgo

Disminución de Probabilidad e Impacto:

La mayoría de los controles que se diseñan son para disminuir la probabilidad de que ocurra una causa o evento que pueda llevar a la materialización del riesgo y muy pocos son direccionados al impacto:



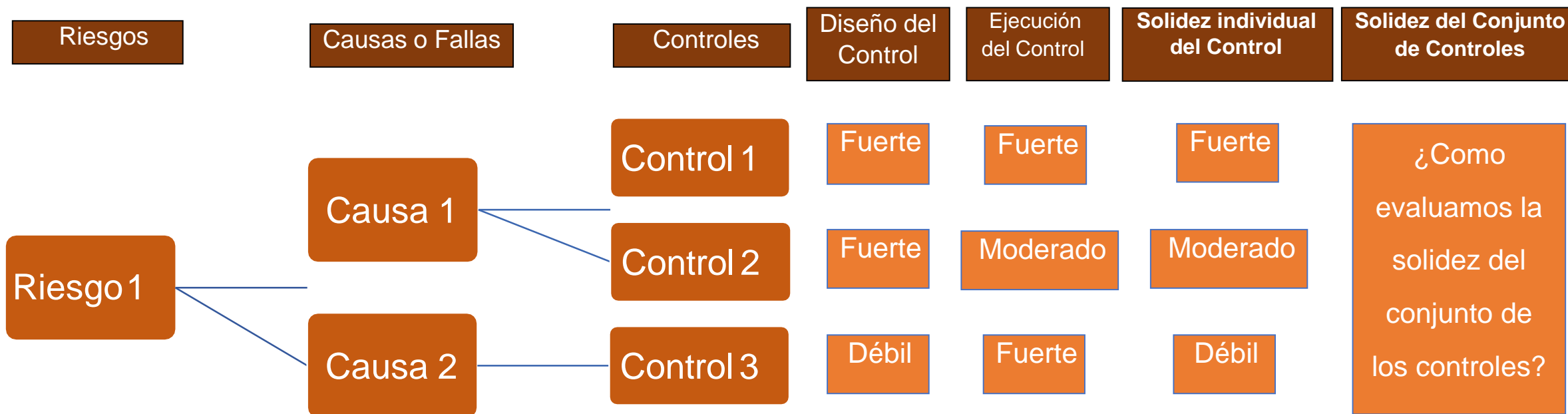
EJEMPLO

Verificar que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación, para poder asignar un contrato.

Las pólizas de seguros solicitada al contratista seleccionado, para mitigar el impacto económico en caso de que el contratista incumpla.

Siempre se va a encontrar mas controles que disminuyen directamente la probabilidad que el impacto, si no existieran controles para disminuir la probabilidad del riesgo, el impacto de un riesgo por el numero de eventos que se llegarían a materializarse seria mayor, en nuestro ejemplo si no existiera el control de verificar que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación, para poder asignar un contrato, el numero de contratos que se incumplirían, seria mayor, por tal razón y para efectos de la elaboración de la matriz y al momento de evaluar si los controles ayudan a disminuir el impacto o la probabilidad, estos controles se calificarán que de manera indirecta disminuyen también el impacto.

Solidez del conjunto de controles para la adecuada mitigación del riesgo



Solidez del Conjunto de los Controles

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



Paso 4. Tratamiento del Riesgo– Rol de la Primera Línea de Defensa.

Análisis y Evaluación de los Controles para la Mitigación de los Riesgos.

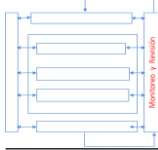
Desplazamiento del Riesgo Inherente para calcular el Riesgo Residual

Dado que ningún riesgo con una medida de tratamiento se evita o elimina, el desplazamiento de un riesgo inherente en su probabilidad o impacto para el calculo del riesgo residual, se realizara de acuerdo a la siguiente tabla:

Resultados de los posibles desplazamientos de la probabilidad y del impacto de los riesgos.

Solidez del conjunto de los controles.	Controles ayudan a disminuir la probabilidad	Controles ayudan a disminuir Impacto	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de la Probabilidad	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de Impacto
Fuerte	Directamente	Directamente	2	2
Fuerte	Directamente	Indirectamente	2	1
Fuerte	Directamente	No Disminuye	2	0
Fuerte	No disminuye	Directamente	0	2
Moderado	Directamente	Directamente	1	1
Moderado	Directamente	Indirectamente	1	0
Moderado	Directamente	No Disminuye	1	0
Moderado	No disminuye	Directamente	0	1

Si la solidez del conjunto de los controles es Débil, este no disminuirá ningún cuadrante de impacto o probabilidad asociado al riesgo.



Monitoreo y Revisión – Rol de las Líneas de Defensa.

¿Por que debo monitorear y revisar la gestión de riesgos?

Por que la entidad debe asegurar el logro de sus objetivos, anticipándose a los eventos negativos relacionados con la gestión de la entidad a través de las Dimensiones de MIPG.

¿Cómo se define el modelo de las líneas de defensa?

Es un modelo de control que establece los roles y responsabilidades de todos los actores del riesgo y control en una entidad, proporcionando aseguramiento de la gestión y previniendo la materialización de los riesgos en todos sus ámbitos

¿Quiénes son los asignados para monitorear y revisar la Gestión de Riesgos y Cuales son sus roles?

El monitoreo y revisión de la gestión de riesgos, esta alineada con la dimensión de MIPG de Control Interno, que se desarrolla con el MECl a través de un esquema de asignación de responsabilidades y roles, el cual se distribuye en diversos servidores de la entidad como sigue:

LINEA ESTRATÉGICA

Define el marco general para la gestión del riesgo y el control y supervisa su cumplimiento, esta a cargo de la Alta Dirección, el equipo directivo y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

1ª. Línea de Defensa

A cargo de los Gerentes públicos y líderes de procesos o gerentes operativos de programas y proyectos de la entidad

2ª. Línea de Defensa

Conformada por los responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo, jefes de planeación, supervisores o interventores de contrato o proyectos y coordinadores de otros sistemas, y el comité institucional de gestión y desempeño

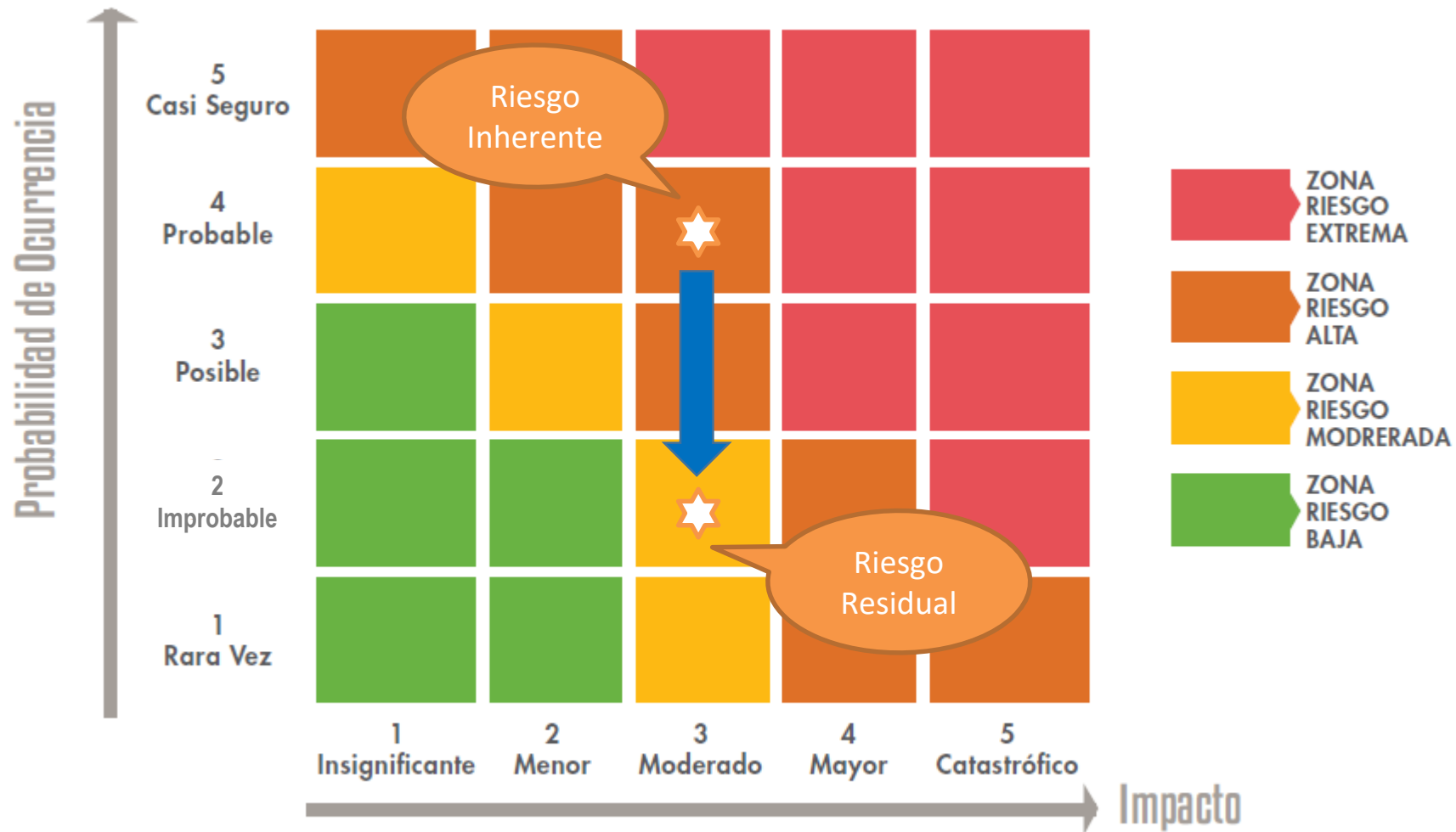
3ª. Línea de Defensa

Conformada por la Oficina de Control Interno o Auditoría Interna de la Entidad.



Análisis y Evaluación de Controles

Matriz de Evaluación de Riesgos



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

Mapa de Riesgo por Procesos

PROCESO: GESTIÓN HUMANA

OBJETIVO: Gestionar el ingreso, desarrollo y retiro del talento humano al servicio de la Entidad, a través del desarrollo de actividades, planes y programas, tendientes a garantizar servidores públicos competentes, para alcanzar los objetivos institucionales y generar continuidad en los procesos.

IDENTIFICACIÓN			RIESGO INHERENTE			Controles	RIESGO RESIDUAL			ACCIONES	REGISTROS
Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo		Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo		
Contratar personal que no cumple con los requisitos para el cargo.	Insuficiencia de personal en el área Desconocimiento de la normatividad aplicable	Incumplimiento de las normas vigentes y aplicables. Demandas. Afectación a la gestión de los procesos.	4	3	Alto	Procedimiento ligado a un sistema de información (software) para la inscripción de postulados y el registro de los documentos soporte.(...)	2	2	Moderado	(...) Aplicación de cada una de las actividades determinadas en el diseño del control.	Registros procesos de selección adelantados. Reportes por usuario.

Monitoreo y Revisión

El monitoreo y revisión debe asegurar que las acciones establecidas en los mapas de riesgo se están llevando a cabo y evaluar la eficacia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de:

RESPONSABLES DE LOS PROCESOS:

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

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

OFICINA DE CONTROL INTERNO:

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



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

Ejemplo a un Proceso de Contratación



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

Gracias

Función Pública

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

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

e-mail: eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública

