Guía para la gestión del riesgo y diseño de controles, en entidades públicas.

Febrero de 2018

Contenido

Objetivos.

- Suministrar una metodología útil que permita a todas las entidades gestionar de manera efectiva los riesgos que afectan el logro de los objetivos estratégicos y de proceso.

- Ofrecer herramientas de trabajo que permitan identificar, analizar, mitigar y evaluar los riesgos que deban ser tratados por los servidores responsables en cada entidad (Esquema de las Líneas de Defensa).

- Suministrar lineamientos que permitan a la alta dirección de las entidades tener una seguridad razonable en el logro de sus objetivos, con base en una adecuada gestión del riesgo.

- Unificar los aspectos comunes que existen con los riesgos de corrupción, para facilitarle a las entidades la identificación de cada uno de estos riesgos, así como, su mejor tratamiento fortaleciendo el enfoque preventivo

Antes de Iniciar con la Metodología

¿QUÉ ESTABLECE MIPG?

En el numeral 2.2.1 “Política de Planeación institucional” de la dimensión “Direccionamiento Estratégico y Planeación” menciona que, para responder a la pregunta ¿Cuáles son las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales?, se deben formular las metas de largo plazo, tangibles, medibles, audaces y coherentes con los problemas y necesidades que deben atender o satisfacer, evitando proposiciones genéricas que no permitan su cuantificación y **definiendo los posibles riesgos asociados al cumplimiento de las prioridades**.

De igual forma se menciona en esta dimensión que, para llevar a cabo el ejercicio de planeación, la entidad debe documentar el ejercicio de planeación en donde se describa la parte conceptual u orientación estratégica; y la parte operativa en la que se señale de forma precisa los objetivos, las metas y resultados a lograr, las trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y **los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación.**

Importante

En atención a lo que establece COSO ERM 2017, los planes, programas o proyectos deben contemplar los riesgos para su ejecución y logro de sus objetivos.

Antes de Iniciar con la Metodología

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

Anexo 1

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

CONOCIMIENTO 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 Sector al cual pertenece (plan estratégico sectorial), a políticas específicas que define el Gobierno Nacional, Departamental, o Municipal y enmarcadas dentro del Plan Nacional de Desarrollo, en este contexto la entidad define su planeación institucional.

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

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

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

ASPECTOS CLAVE:

CADENA DE VALOR:

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

MAPA O RED DE PROCESOS:

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

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS:

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

MISIÓN

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

VISIÓN

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Importante:

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

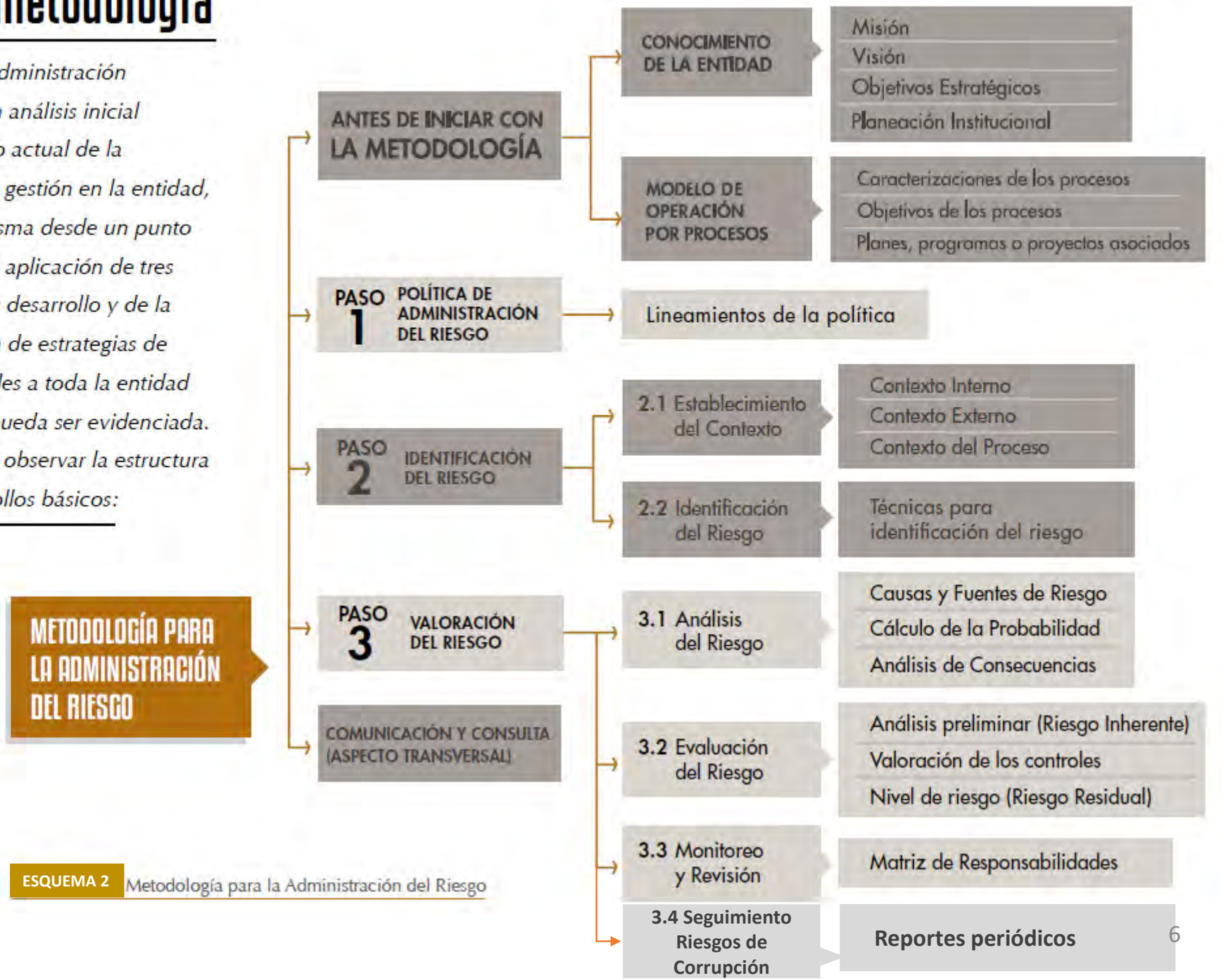
OBJETIVO DEL PROCESO:

Son los resultados que se espera lograr para cumplir la misión y visión. Determina el cómo logro la política trazada y el aporte que se hace a los objetivos institucionales. Un objetivo es un enunciado que expresa una acción por lo tanto debe iniciarse con un verbo fuerte como: Establecer, identificar, recopilar, investigar, registrar, buscar. Los objetivos deben ser: Medibles, realistas y se deben evitar frases subjetivas en su construcción.

ESQUEMA 1 Conocimiento y análisis de la entidad

Acerca de la metodología

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



ESQUEMA 2 Metodología para la Administración del Riesgo

Paso 1: Política de Administración del Riesgo

¿QUÉ ES?

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

POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

¿QUIÉN LA ESTABLECE?

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

¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA?

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

¿QUÉ DEBE CONTENER?

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

ESQUEMA 3 Estructuración de la Política de Administración del Riesgo

Importante

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

Adicional a los riesgos operativos, es importante identificar los riesgos de corrupción (que se tratarán en el Plan Anticorrupción que defina la entidad), los riesgos de contratación, los riesgos para la defensa jurídica, entre otros.

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

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

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

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

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

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

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

Importante

Los riesgos de corrupción no admiten aceptación del riesgo, siempre debe conducir a un tratamiento.

La alta dirección debe definir cuáles procesos son susceptibles frente a los riesgos de corrupción, no todos los procesos lo son, pues depende de la complejidad y dinámica de la entidad.

Conceptos básicos relacionados con el Riesgo

Riesgo de Gestión: posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

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

Riesgo Inherente: es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

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

Gestión del Riesgo: 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.

Probabilidad: se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.

Impacto: se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Causa: todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo

Consecuencia: los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal.

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

Fuente: ICONTEC INTERNACIONAL. (2011). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC ISO 31000.* Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

ICONTEC Internacional. (2011). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 137. GESTIÓN DEL RIESGO. VOCABULARIO. Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)

Paso 2: Identificación de Riesgos

Análisis y definición de objetivos.

Le corresponde a la Segunda Línea de Defensa, el análisis de los objetivos de la entidad tanto del orden estratégico como de procesos

Análisis de objetivos estratégicos

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

Es necesario revisar que los objetivos estratégicos se encuentren alineados con la Misión y la Visión Institucional, así como, analizar su adecuada formulación, es decir, que contengan las siguientes características mínimas: específico, medible, alcanzable, relevante y proyectado en el tiempo (SMART por sus siglas en ingles).

Análisis de los objetivos de proceso.

Los objetivos de proceso deben ser analizados con base en las características mínimas explicadas en el punto anterior, pero además, se debe revisar que los mismos estén alineados con la Misión y la Visión, es decir, asegurar que los objetivos de proceso contribuyan a los objetivos estratégicos.

Ejemplo proceso Contratación: "Adquirir con oportunidad y calidad técnica en no menos del 90%, los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación "

Nuñez, A. C. (9 de 11 de 2016). *Inboundlead Blog.* Obtenido de Los 7 Mejores Ejemplos de Objetivos SMART: https://blog.inboundlead.com/los-7-mejores-ejemplos-de-objetivos-smart-o-inteligentes-para-empresas

Importante

Los objetivos deben incluir el qué, cómo, para qué, cuándo, cuánto.

Si no están bien definidos los objetivos, no se puede continuar con la metodología de gestión del riesgo.

Paso 2: Identificación del Riesgo

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

¿EN QUÉ CONSISTE?

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. (NTC ISO31000, Numeral 2.15).

ELEMENTOS QUE LO DESARROLLAN

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). Se debe establecer el contexto interno, externo de la entidad y el contexto del proceso. Es posible hacer uso de herramientas y técnicas (consultar Anexo 2. Técnicas para Establecimiento del Contexto y Valoración del Riesgo).

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. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales

ESQUEMA 4 Aspectos a desarrollar en la Identificación del Riesgo

Anexo 2
Técnicas para Establecimiento del Contexto y Valoración del Riesgo

Importante
Debe analizarse en cada entidad el contexto particular al que se enfrentan los procesos ante los riesgos de corrupción, conforme a la misionalidad, tamaño y recursos que administra.

2.1 Establecimiento del Contexto

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo[4]. A partir de los factores que se definan es posible establecer las causas de los riesgos a identificar.

ESQUEMA 5 Análisis del Contexto Externo, Interno y del Proceso

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO INTERNO

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

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

Importante

MIPG sugiere que se identifiquen las capacidades de la entidad para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados que debe conseguir para la generación de valor público y para ello se debe analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas.

Pies de página

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

Tabla Ilustrativa 1 - Factores para cada categoría del Contexto

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

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

Importante

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

Identificación del riesgo

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas con base en el contexto interno, externo y del proceso que pueden afectar el logro de los objetivos. Algunas causas externas no controlables por la entidad se podrán evidenciar en el análisis del contexto externo, para ser tenidas en cuenta en el análisis y valoración del riesgo.

A partir de este contexto se identifica el riesgo, el cual estará asociado a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos del Proceso.

Las preguntas claves para la identificación del riesgo permiten determinar:

¿QUÉ PUEDE SUCEDER? Identificar la afectación del cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso según sea el caso.

¿CÓMO PUEDE SUCEDER? Establecer las causas a partir de los factores determinados en el contexto

¿CUÁNDO PUEDE SUCEDER? Determinar de acuerdo al desarrollo del proceso

¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÍA SU MATERIALIZACIÓN? Determinar los posibles efectos por la materialización del riesgo

Preguntas clave para la identificación del riesgo

¿QUÉ PUEDE SUCEDER?

¿CÓMO PUEDE SUCEDER?

¿CUÁNDO PUEDE SUCEDER?

¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÍA SU MATERIALIZACIÓN?

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

Importante

En la descripción del riesgo se deben tener en cuenta las respuestas a las preguntas arriba mencionadas.

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

Riesgo de Corrupción

Definición de riesgo de corrupción:

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

"*Esto implica que las prácticas corruptas son realizadas por actores públicos y/o privados con poder e incidencia en la toma decisiones y la administración de los bienes públicos*". (Conpes N° 167 de 2013)

Es necesario que en la descripción del riesgo concurran los **componentes de su definición**, así:

Acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado.

Fuente: Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República

Los riesgos de corrupción se establecen sobre ***procesos***. 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.

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, así:

Matriz definición del Riesgo de Corrupción				
Descripción del riesgo	Acción u Omisión	Uso del poder	Desviar la gestión de lo público	Beneficio privado

Ejemplo: Direccionamiento de contratación a favor de un tercero

Paso 2: Identificación de Riesgos

Evitar iniciar con palabras negativas como: “No…” “Que no…”, o con palabras que denoten un factor de riesgo (causa) tales como: “ausencia de”, “falta de”, “Poco(a)”,“ Escaso(a)”,“Insuficiente”, “Deficiente”, “Debilidades en…”

Generar al lector o escucha, la imagen del evento como si ya estuviera sucediendo.

Redacción del Riesgo

EJEMPLOS

Objetivo del proceso: si el objetivo del proceso es “Adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación “

El **riesgo puede ser:**

“Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad”.

Ejemplo Riesgo de Corrupción:

Direccionamiento de contratación a favor de un tercero

ESQUEMA 6 Redacción del Riesgo

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

Importante

Pregúntese si el riesgo identificado esta relacionado directamente con las características del objetivo. Si la respuesta es “no” este puede ser la causa o la consecuencia.

Paso 2: Identificación de Riesgos

TIPOLOGIA DE RIESGOS

Riesgos Estratégicos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los objetivos estratégicos de la organización pública y por tanto impactan toda la entidad.

Riesgos Gerenciales: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos gerenciales y/o la alta dirección.

Riesgos Operativos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos misionales de la entidad.

Riesgos Financieros: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los estados financieros y todas aquellas áreas involucradas con el proceso financiero como presupuesto, tesorería, contabilidad, cartera, central de cuentas, costos, etc.

Riesgos Tecnológicos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc.) de una entidad.

Riesgos de Cumplimiento: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales.

Riesgo de Imagen o Reputacional: posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte la imagen, buen nombre o reputación de una organización, ante sus clientes y partes interesadas.

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

Importante

La tipología de riesgos depende de la misión de cada entidad, de las normas que regulan su operación, de los sistemas de gestión que implemente, entre otros aspectos.

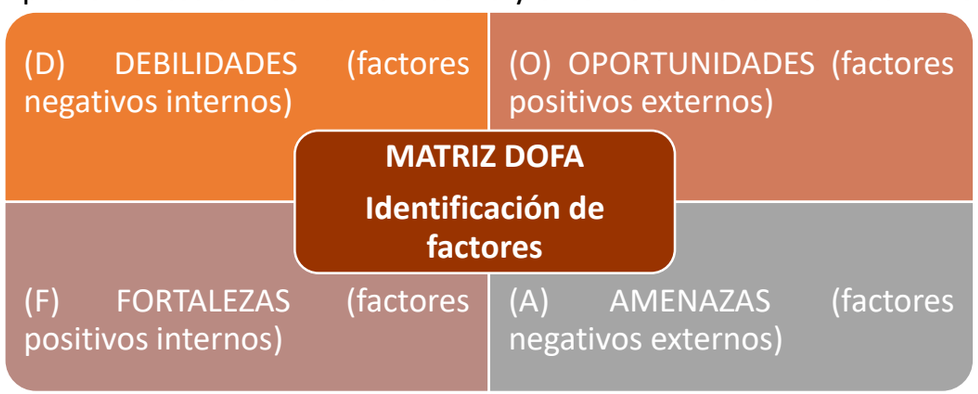
ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

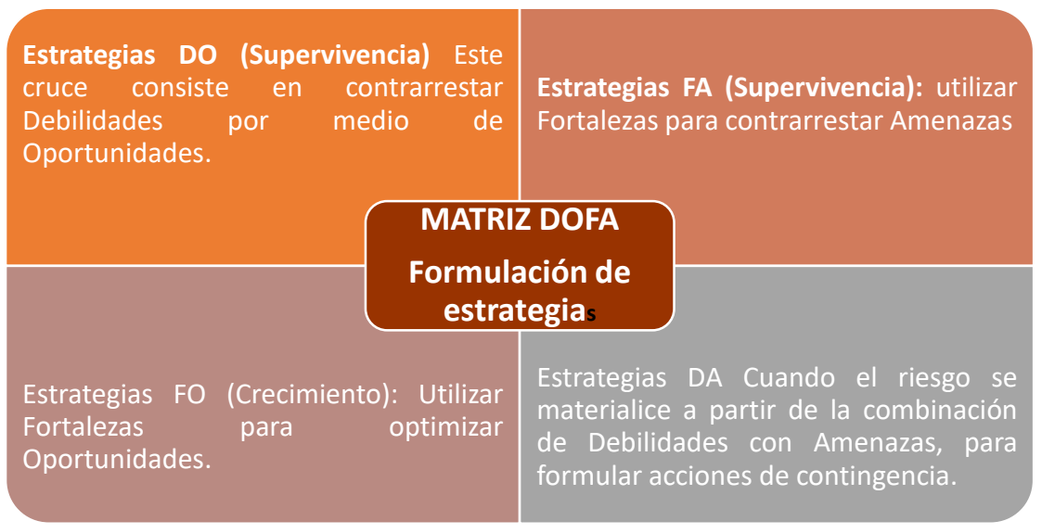
Paso 2: Identificación de Riesgos

Análisis de causas

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

Para el ejemplo que se viene manejando "Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad",, estos factores provenientes del Contexto interno y externo alimentan la Matriz DOFA:





Nro	DEBILIDADES	Nro	OPORTUNIDADES
1	Insuficientes capacitación del personal de contratos	1	Oferta de software en el mercado
2	Desactualización de la base de datos	2	Amplia oferta del sector educativo
Nro	**FORTALEZAS**	**Nro**	**AMENAZAS**
1	Ingenieros de sistemas en el proceso de contratos.	1	Cambios en la regulación contable y presupuestal
2	Procesos y procedimientos de inducción y reinducción	2	Hackeo

Importante

Para identificar factores externos se puede emplear el acrónimo PESTAL, es decir, factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, y legales.

.

Fuente: adaptado de Celis, Ó. B. (2012). Gestión Integral de Riesgos. Bogotá D.C.: Consorcio Gráfico Ltda.

Análisis de causas

Formulación de estrategias (Matriz DOFA)

Estrategias DO (Supervivencia)	Estrategias FA (Supervivencia)
D1O2: Realizar convenios con entidades educativas para capacitar al personal de contratos.	F1A2: Fortalecer los Firewall en la red de la organización para detectar posibles intrusiones.
D2O1: Adquirir software para mantener actualizada la base de datos de proveedores y el registro de contrataciones.	F2A1: Establecer y realizar con mayor frecuencia de reinducción para actualizar al personal ante los cambios normativos.
Estrategias FO (Crecimiento)	**Estrategias DA (Fuga)**
F1O1: Adquirir software con sus códigos fuentes para que los ingenieros de sistema de la compañía realicen los desarrollos a la medida de la organización.	D1,2A1,2: Convocar en forma extraordinaria un comité Institucional de Coordinación de Control Interno para analizar y aplicar medidas inmediatas que, dentro de la legalidad, permitan el reabastecimiento inmediato de bienes y servicios.

Fuente: adaptado de Celis, Ó. B. (2012). Gestión Integral de Riesgos. Bogotá D.C.: Consorcio Gráfico Ltda.

Importante

Las **estrategias DO y FA** podrán ser utilizadas mas adelante como **acciones de control para el tratamiento de riesgos**, por cuanto están atacando las causas (debilidades y amenazas), y las **estrategias DA**, pueden servir para la formulación de **acciones de contingencia** para reestablecer la normalidad de manera inmediata al momento que **el riesgo se materialice**.

Otras herramientas para realizar análisis de causas.

(Cada entidad determina la herramienta a utilizar para el análisis de causas)

ANÁLISIS DE CAUSAS

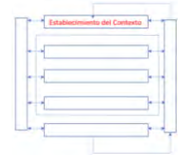
- Diagrama de Pareto
- 5 porqué o 3 porqué
- Matriz de priorización
- Análisis de causa raíz RCA
- Espina de pescado
- Tormenta de ideas
- Análisis de árbol de fallos
- Análisis de causa y efecto
- Análisis de árbol de eventos
- Análisis qué pasa si
- Árboles de decisión
- Análisis de modo y efecto de la falla
- Delphi

Fuente: ICONTEC Internacional. (2013). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-IEC/ISO 31010. GESTION DE RIESGOS. TÉCNICAS DE VALORACIÓN DEL RIESGO.* Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

Importante

Ver caja de herramientas anexa a la Guía, que explica varias de estas metodologías.

Paso 2: Identificación de Riesgos



Priorización de causas

Las causas identificadas en el establecimiento del contexto, sirven de base para determinar las causas raíz o causas subyacentes, para ello es indispensable priorizarlas. A continuación presentamos a manera de ejemplo, una herramienta para priorizar las causas. (Matriz de priorización)

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

- En esta matriz se deben incluir todas las debilidades y amenazas identificadas en el establecimiento del contexto (que para el ejemplo se utilizó en la matriz DOFA).
- Cada integrante priorizará en orden de importancia de menor a mayor las causas utilizando una escala donde 1 es la de menor importancia y «N» la de mayor importancia dependiendo del número de causas.
- Un integrante del grupo debe organizar en la tabla las calificaciones y calcular el promedio aritmético de cada causa, siendo las de mayor promedio **las causas raíz.**

Nro	CAUSAS (amenazas y debilidades)	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Tot	Prom
1	Insuficiente capacitación del personal de contratos.	10	8	9	7	10	9	53	8,8
2	Fallas en la radicación de propuestas	1	6	2	6	5	6	26	4,3
3	Mala atención a los proveedores	5	3	1	5	4	3	21	3,5
4	Inadecuadas políticas de operación	7	9	7	8	7	10	48	8,0
5	Desconocimiento de la normatividad contractual	6	4	3	1	2	1	17	2,8
6	Débil gestión de adquisiciones	2	1	5	2	1	2	13	2,2
7	Desconocimiento de los cambios en la regulación contractual	8	7	10	9	8	7	49	8,2
8	Alteraciones de orden publico.	4	2	6	3	3	5	23	3,8
9	Carencia de controles en el procedimiento de contratación	9	10	8	10	9	8	54	9,0

Convenciones:
Nro: Número - P1: Participante 1 - Tot: Total - Prom.: Promedio .

Importante

Otro método utilizado para hacer análisis y priorización de causas son los 3 porqué, en el que se pregunta porqué se puede materializar el riesgo, en tres ocasiones hasta encontrar la causa raíz.

Fuente: ICONTEC Internacional. (2013). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-IEC/ISO 31010. GESTION DE RIESGOS. TÉCNICAS DE VALORACIÓN DEL RIESGO.* Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

Paso 2: Identificación de Riesgos

Formato de descripción del riesgo

RIESGO	DESCRIPCIÓN	TIPO	CAUSAS	CONSECUENCIAS
"Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad	La combinación de factores como, insuficiente capacitación del personal de contratos, cambios en la regulación contractual, inadecuadas políticas de operación y carencia de controles en el procedimiento de contratación, pueden ocasionar la inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad, repercutiendo en la continuidad de su operación.	Operativo	Carencia de controles en el procedimiento de contratación Insuficiente capacitación del personal de contratos Desconocimiento de los cambios en la regulación contractual Inadecuadas políticas de operación	1. Parálisis en los procesos 2. Incumplimiento en la entrega de bienes y servicios a los grupos de valor 3. Demandas y demás acciones jurídicas 4. Detrimento de la imagen de la entidad ante sus grupos de valor 5. Investigaciones disciplinarias

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

Importante

La descripción del riesgo consolida los pasos vistos en la metodología de gestión del riesgo y facilita su análisis.

Paso 2: Identificación de Riesgos

Formato de descripción del riesgo

RIESGO	DESCRIPCIÓN	TIPO	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Direccionamiento de contratación a favor de un tercero	Adendas que cambian condiciones generales del proceso de contratación para favorecer a un proponente	Corrupción	Intereses personales Presiones indebidas Injerencia de externos sobre la entidad para favorecer intereses particulares Carencia de controles en el procedimiento de contratación	1. Demandas contra el estado 2. Perdida de confianza en lo público 3. Investigaciones disciplinarias 4. Detrimento patrimonial 5. Declaración de nulidad del proceso - inoportunidad en la entrega de los bienes 6. Enriquecimiento ilícito de contratistas y/o servidores públicos

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

Importante

En la descripción de los riesgos de corrupción deben concurrir TODOS los componentes de su definición:

Acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado.

Paso 3: valoración del riesgo

Análisis de la Probabilidad

Se analiza qué tan posible es que ocurra el riesgo, se expresa en términos de frecuencia o factibilidad, donde frecuencia implica analizar el número de eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo; factibilidad implica analizar la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha presentado pero es posible que suceda.

Criterios parar calificar la probabilidad

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Mas 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.

ELABORACIÓN: Departamento Administrativo de la Función Pública

En este paso los integrantes del equipo de trabajo, a menos que posean datos históricos sobre el número de eventos que se hayan materializado en un periodo de tiempo, deben calificar en privado, (para no generar polémica o influencia en el criterio de los otros), el nivel de probabilidad en términos de factibilidad, de forma similar a la priorización de causas, para definir el nivel de probabilidad de cada riesgo, de acuerdo con la tabla de criterios establecida.

Matriz de priorización probabilidad

Nro	RIESGO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Tot	Prom
1	Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad	5	4	3	5	3	4	24	4 **PROBABLE**
2	Otros riesgos identificados								
3	Otros riesgos								

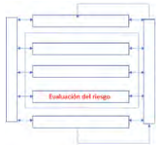
Convenciones:

Nro: Número consecutivo del riesgo - P1: Participante 1 P… - Tot: Total puntaje - Prom.: Promedio

Importante

El análisis de frecuencia deberá ajustarse dependiendo del proceso y de la disponibilidad de datos históricos sobre el evento o riesgo identificado. En caso de no contar con datos históricos, se trabajará de acuerdo con la experiencia de los servidores que desarrollan el proceso y de sus factores internos y externos.

Paso 3: valoración del riesgo



Criterios para calificar el Impacto – Riesgos de Gestión

Nivel	Impacto (consecuencias) Cuantitativo	Impacto (consecuencias) Cualitativo
CATASTRÓFICO	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor ≥50% - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad ≥50%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor ≥50% - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor ≥50% del presupuesto general de la entidad.	- 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	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor ≥20% - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad ≥20%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor ≥20% - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor ≥20% del presupuesto general de la entidad.	- Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de dos (2) días. - Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta. - Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
MODERADO	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor ≥5% - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad ≥10%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor ≥5% - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor ≥5% del presupuesto general de la entidad.	- 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	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor ≥1% - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad ≥5%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor ≥1% - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor ≥1%del presupuesto general de la entidad.	- 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	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor ≥0,5% - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad ≥1%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor ≥0,5% - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor ≥0,5%del presupuesto general de la entidad.	- 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.

FUENTE: Adaptado de Instituto de Auditores Internos. COSO ERM. Agosto 2004.

Paso 3: valoración del riesgo

Análisis del Impacto

El impacto se debe analizar y calificar a partir de las consecuencias identificadas en la fase de descripción del riesgo. Para el ejemplo que venimos explicando, el impacto fue identificado como **mayor** por cuanto genera interrupción de las operaciones por más de dos días.

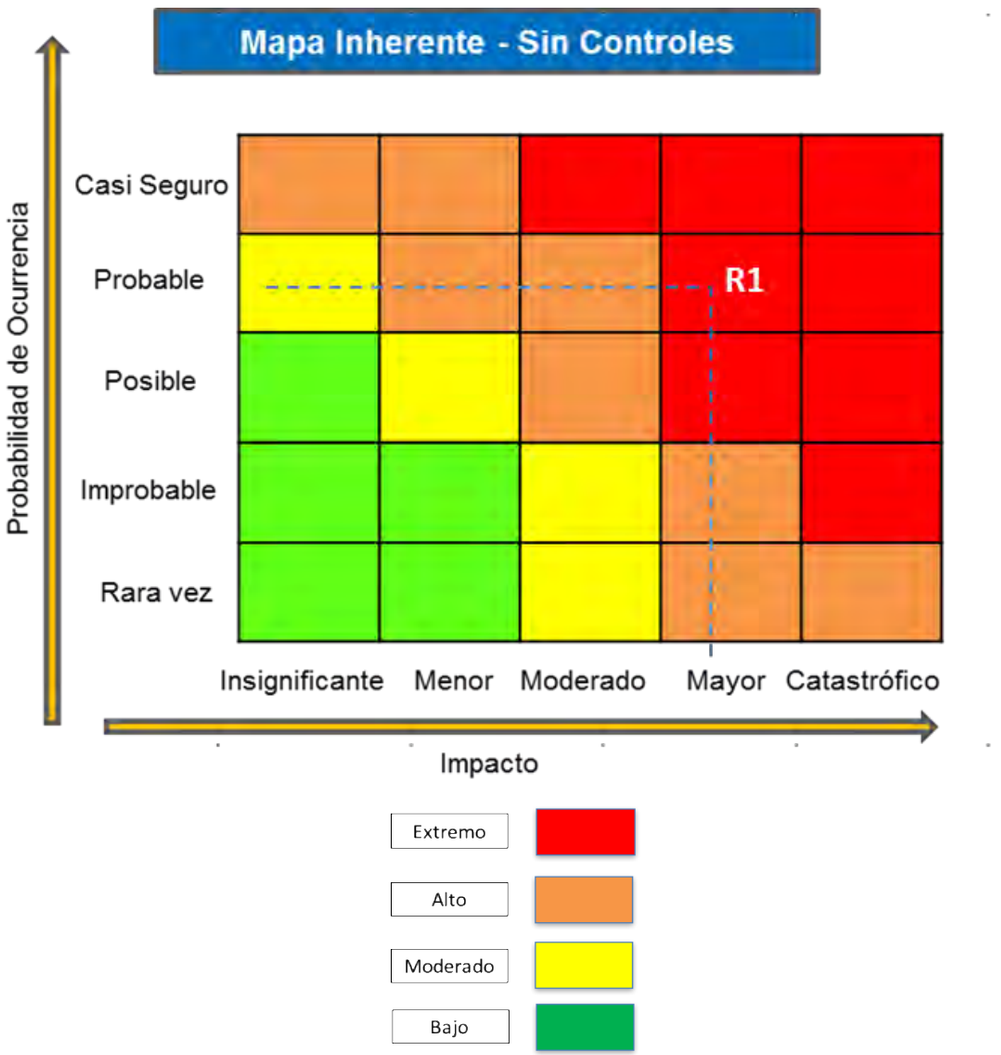
Mapa de calor

Se toma la calificación de probabilidad (resultante de la tabla Matriz de priorización de probabilidad), en el ejemplo: **probable** y la calificación de impacto, para nuestro ejemplo: **mayor;** ubique la calificación de probabilidad en la fila y la de impacto en la columnas correspondientes, establezca el punto de intercepción de las dos y este punto corresponderá al nivel de riesgo, que para el ejemplo es nivel extremo – color rojo (**R1**) determinando así el riesgo inherente.

Importante

Matriz de criticidad de 5x5 significa la matriz para ubicar el nivel de riesgo que cuenta con 5 niveles en probabilidad y 5 niveles en impacto.

Mapa de calor (Riesgo inherente)



FUENTE: Adaptado de Instituto de Auditores Internos. COSO ERM. Agosto 2004.

Paso 3: valoración del riesgo

Criterios para calificar el Impacto – Riesgos de Corrupción

Nro	PREGUNTA: Si el riesgo de corrupción se materializa podría...	Respuesta SI	Respuesta NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de misión de la Entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la Entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos?		X
9	¿Generar pérdida de información de la Entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía, u otro ente?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos penales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectar la imagen regional?		X
18	¿Afectar la imagen nacional?		X
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.**		**10**	

Nivel de Impacto **MAYOR**

MODERADO	**Genera medianas consecuencias sobre la entidad**
MAYOR	**Genera altas consecuencias sobre la entidad.**
CATASTROFICO	**Genera consecuencias desastrosas para la entidad**

Importante

Se debe diligenciar una tabla de estas por cada riesgo de corrupción identificado.

Fuente: Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República

Paso 3: valoración del riesgo

Análisis del Impacto en riesgos de corrupción

Para los riesgos de corrupción, el análisis de impacto se realizará teniendo en cuenta solamente los niveles moderado, mayor y catastrófico, dado que estos riesgos siempre serán significativos; en este orden de ideas, no aplican los niveles de impacto insignificante y menor, que si aplican para los demás riesgos.

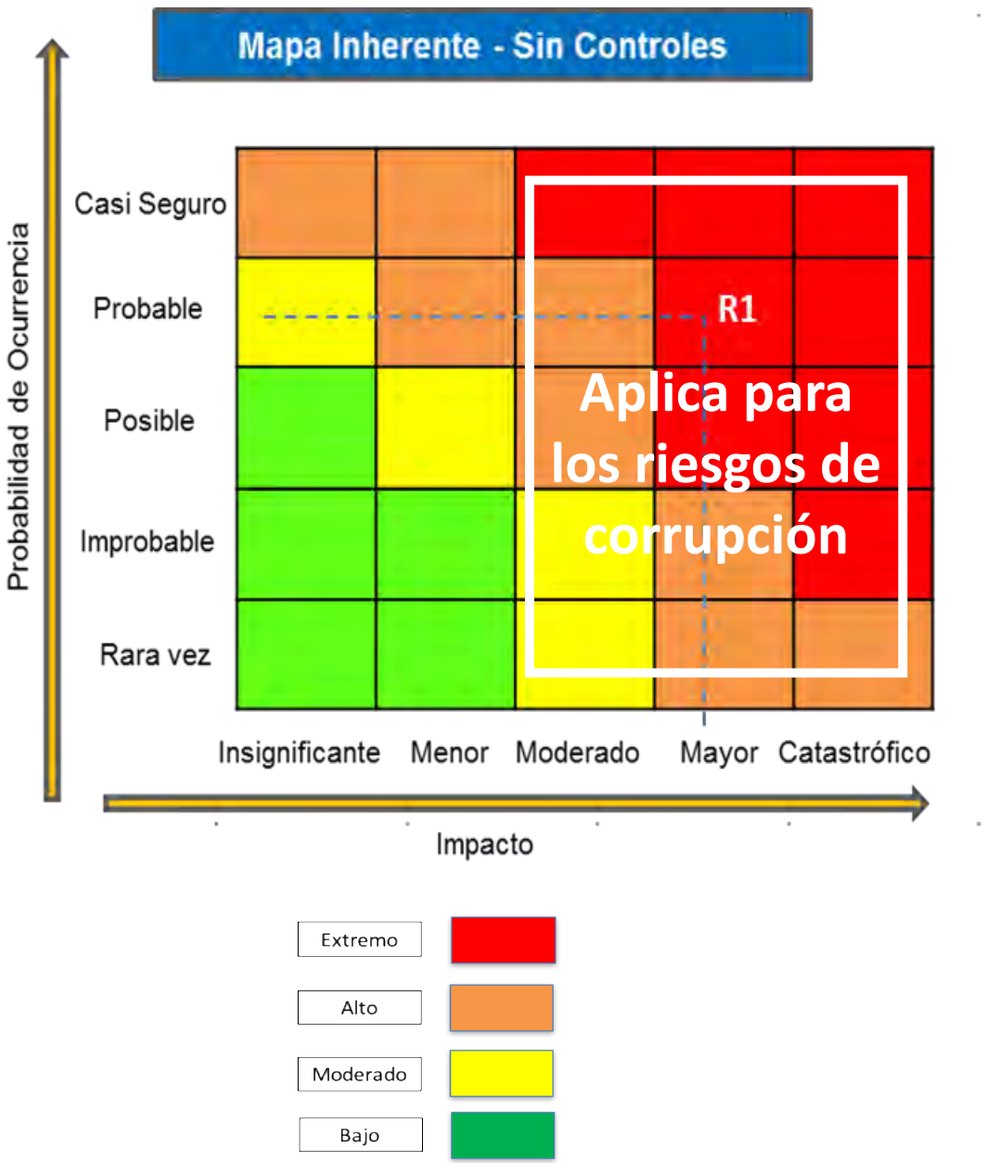
De acuerdo a la tabla de criterios para calificar el impacto de la página anterior, nuestro ejemplo tiene en nivel de impacto **MAYOR**. La probabilidad de los riesgos de corrupción se califica con los mismos cinco niveles de los demás riesgos .

Por ultimo ubique en el mapa de calor el punto de intercepción resultante de la probabilidad y el impacto para establecer el nivel del riego inherente, para el ejemplo corresponde a: **EXTREMO** R1

Importante

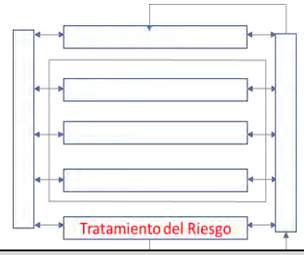
Aunque se utilice el mismo mapa de calor , para los riesgos de gestión y de corrupción, a estos últimos sólo les aplican las columnas de impacto Moderado, Mayor y Catastrófico.

Mapa de calor (Riesgo inherente)



Fuente: Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República

Tratamiento del Riesgo



¿Qué es Tratamiento del Riesgo?

Es la respuesta establecida por la Primer Línea de Defensa para la mitigación de los diferentes riesgos, incluyendo los riesgos de Corrupción. A la hora de evaluar las opciones existentes en materia de tratamiento del riesgo, y partiendo de lo que establezca la política de administración del riesgo, los dueños de los procesos tendrán en cuenta la importancia del riesgo, lo cual incluye el efecto que puede tener sobre la entidad, la probabilidad e impacto del riesgo, y la relación costo beneficio de las medidas de tratamiento. Pero en caso de que una respuesta ante el riesgo, derive en un riesgo residual que supere los niveles aceptables para la dirección, se deberá volver a analizar y revisar dicho tratamiento. En todo los casos para los riesgos de corrupción, la respuesta será evitar, compartir o reducir el riesgo. **Ningún riesgo de corrupción podrá ser aceptado**. El tratamiento o respuesta dada al riesgo, se enmarca en las siguientes categorías:

Aceptar el Riesgo.

No se adopta ninguna medida que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

Reducir el Riesgo

Se adoptan medidas para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, o ambos; por lo general conlleva a la implementación de controles.

Tratamiento del Riesgo

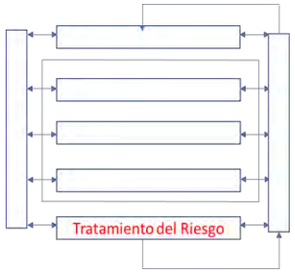
Evitar el Riesgo

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

Compartir el Riesgo

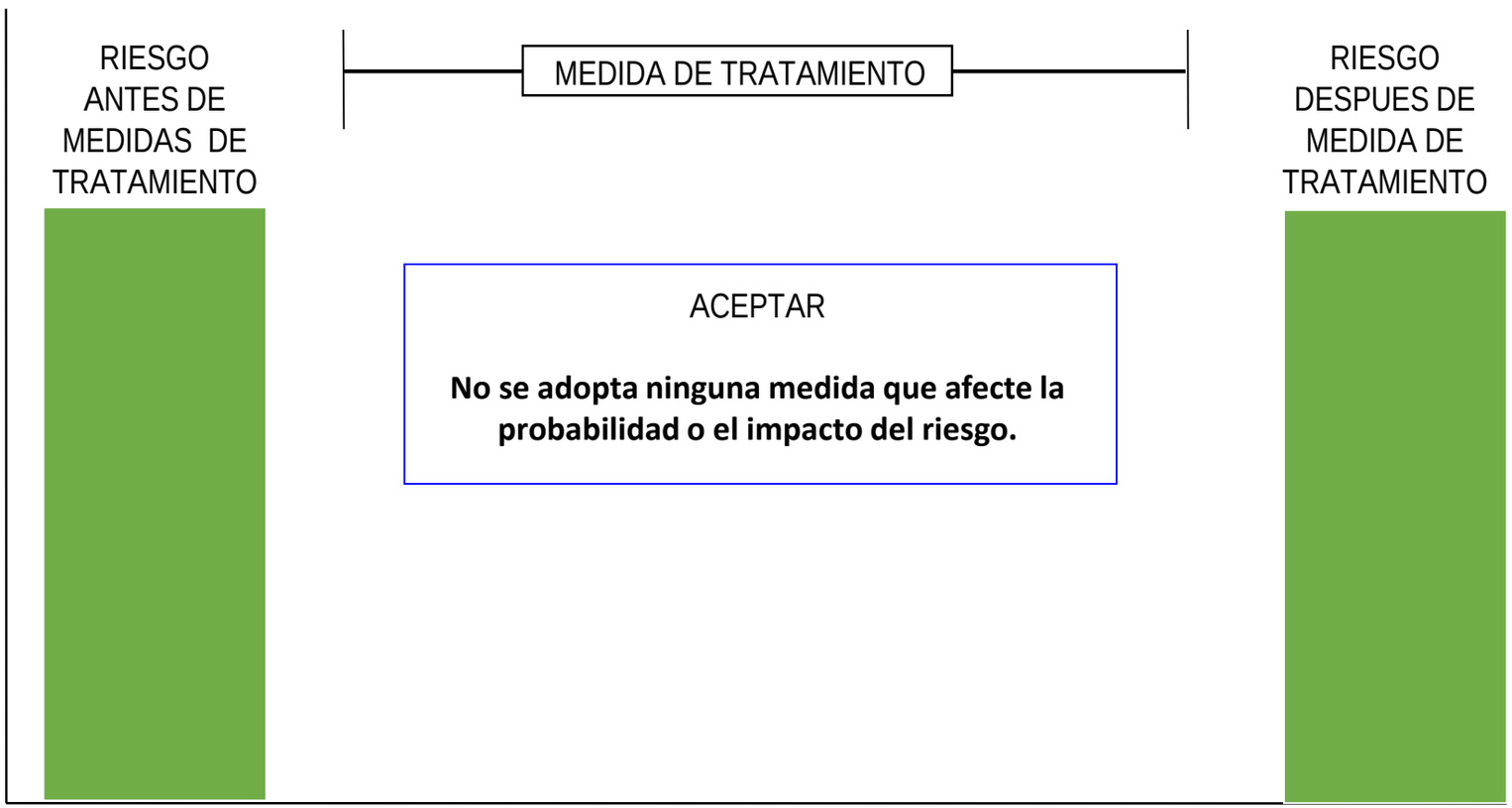
Se reduce la probabilidad o el impacto del riesgo, transfiriendo o compartiendo una parte del riesgo.

Tratamiento del Riesgo



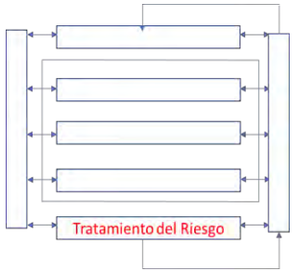
Aceptar El Riesgo

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



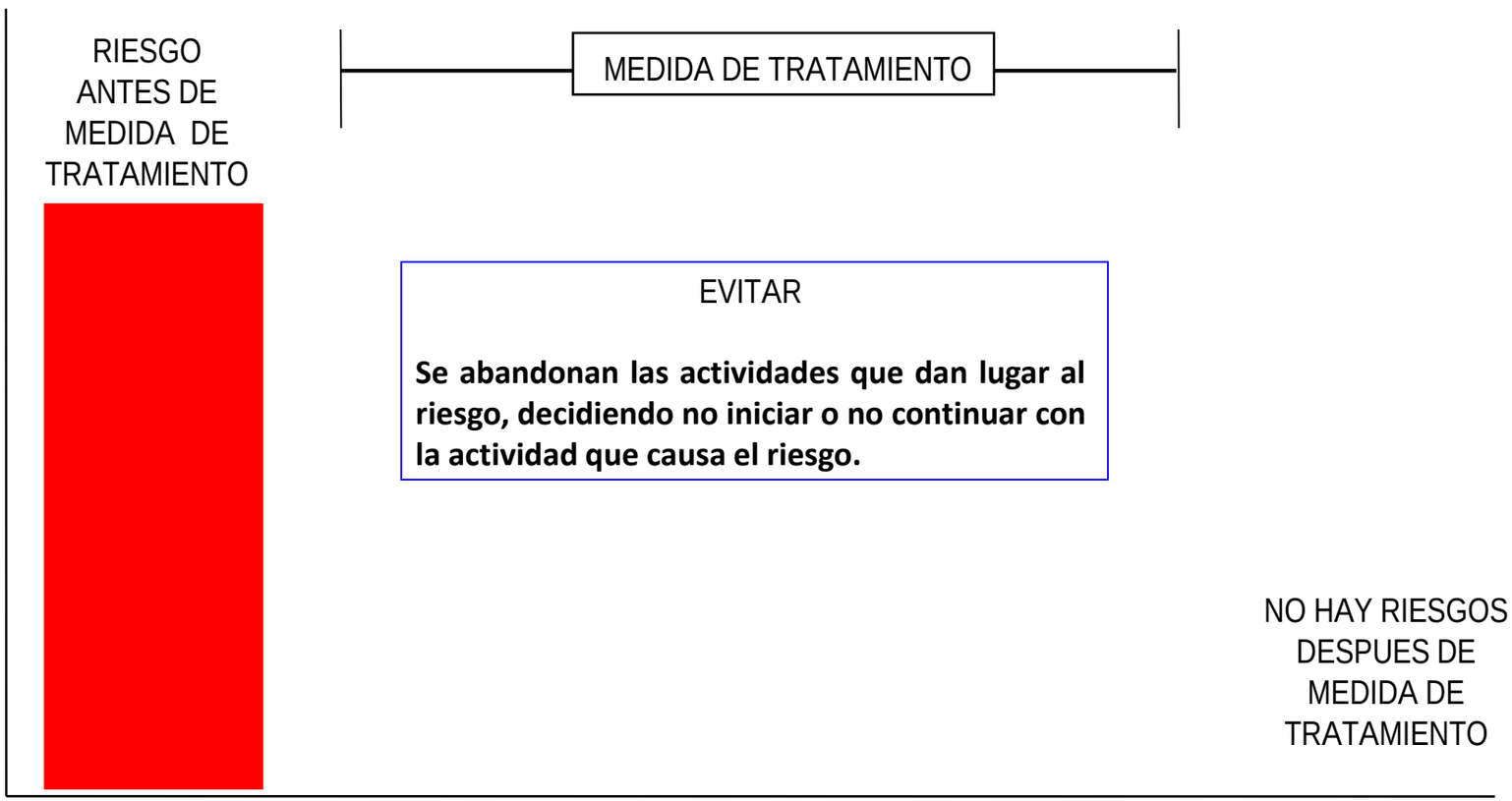
La aceptación del riesgo puede ser una opción viable en la entidad, para los riesgos bajos, pero también pueden existir escenarios de riesgos a los que no se les puedan aplicar controles y por ende, se acepta el riesgo. En ambos escenarios debe existir un seguimiento continuo del riesgo.

Tratamiento del Riesgo

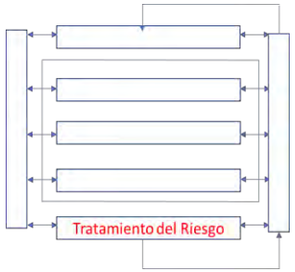


Evitar El Riesgo

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

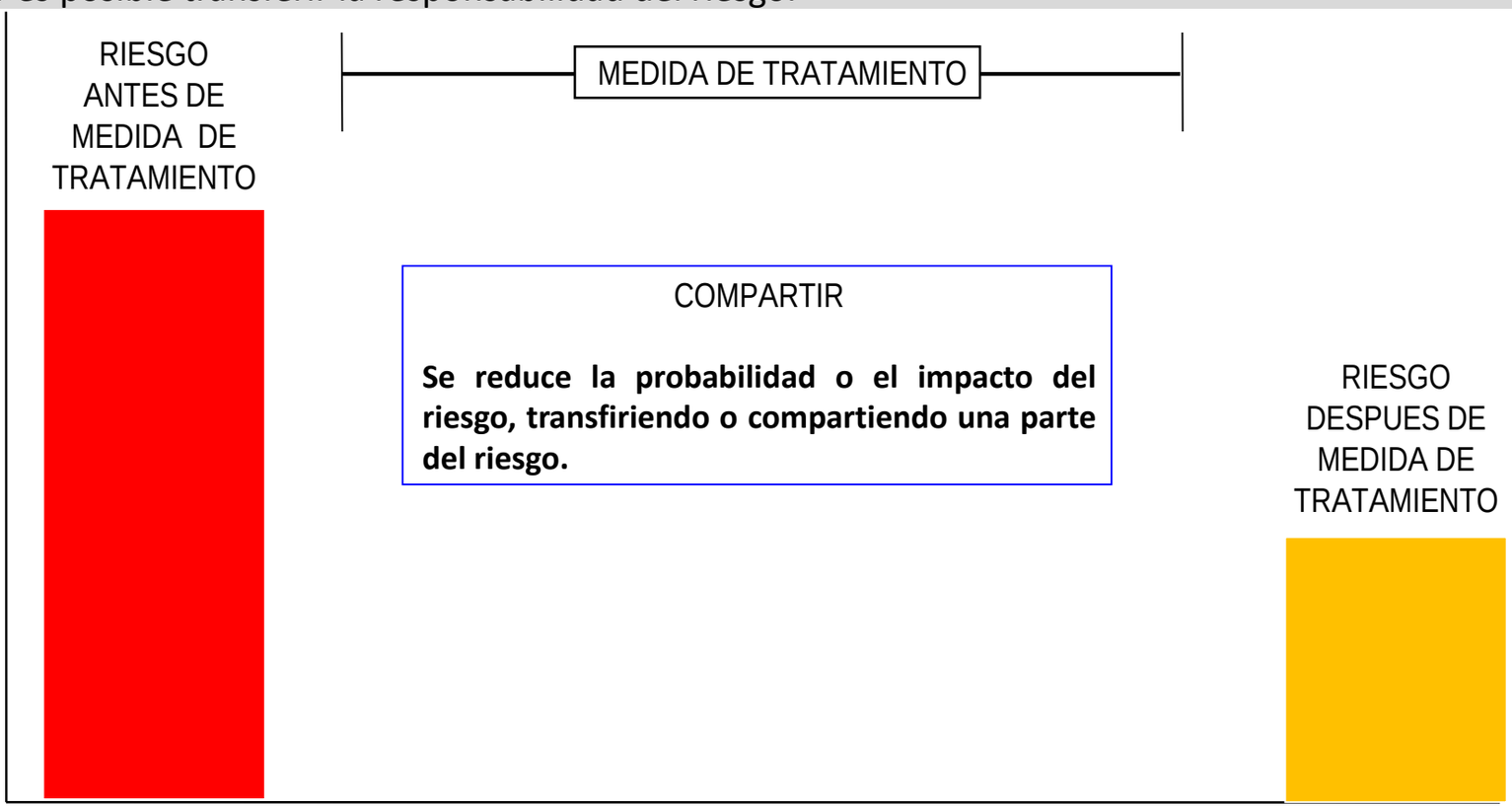


Desde el punto de vista de los responsables de la toma de decisiones, este tratamiento es simple, la menos arriesgada y menos costosa, pero es un obstáculo para el desarrollo de las actividades de la entidad y por lo tanto hay situaciones donde no es una opción.



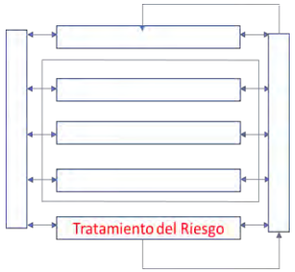
Compartir El Riesgo

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



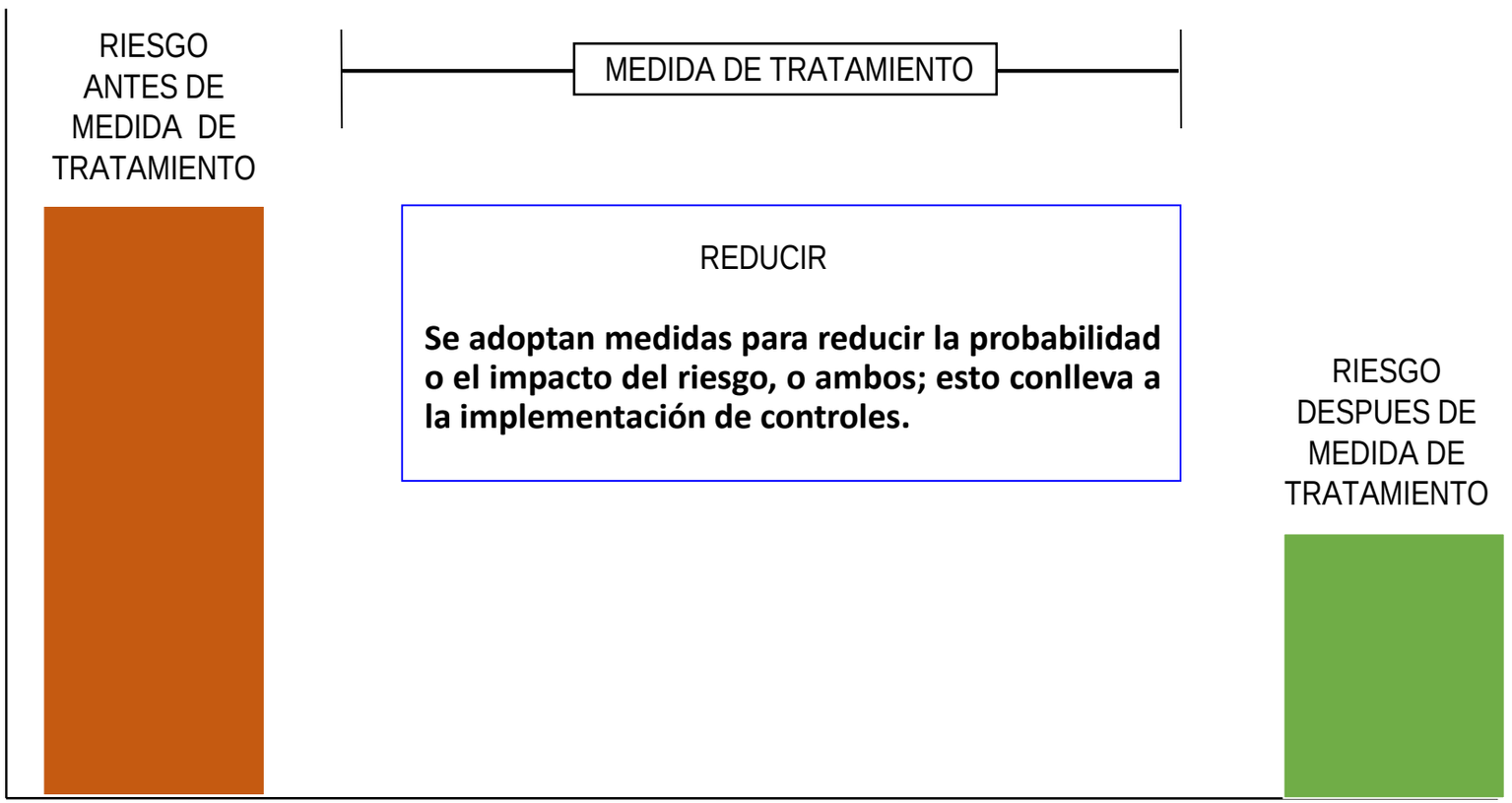
Los dos principales métodos de compartir o transferir parte del riesgo son por ejemplo: seguros y tercerización. Estos mecanismos de transferencia de riesgos deberían estar formalizados a través de un acuerdo contractual.

Tratamiento del Riesgo

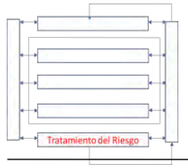


Reducir El Riesgo

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



Deberían seleccionarse controles apropiados y con una adecuada segregación de funciones, permitiendo que el tratamiento al riesgo adoptado, logre la reducción prevista sobre el riesgo.



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

Como medio para propiciar el logro de los objetivos, las actividades de control se orientan a prevenir y detectar la materialización de los riesgos. Por consiguiente su efectividad depende, de qué tanto se están logrando los objetivos estratégicos y de proceso de la entidad. Le corresponde a la Primer Línea de Defensa el establecimiento de actividades de Control.

¿Qué son actividades de control

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.[1]

ACTIVIDADES DE CONTROL DOCUMENTADAS EN

POLITICAS

Las políticas establecen las líneas generales del control interno.[1]

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son los que llevan dichas políticas a la práctica.[1]

IMPORTANTE

- Una política por si sola no es un control.
- Los controles se despliegan a través de los procedimientos documentados.
- La actividad de control debe por si sola mitigar o tratar la causa del riesgo y ejecutarse como parte del día a día de las operaciones.

Pie de pagina

1. Control Interno Marco Integrado – COSO 2013 - Actividades de Control.

EJEMPLO

La política establece que para los contratos de bienes y servicios se debe tener tres cotizaciones. El procedimiento será la revisión que valide que la política se está cumpliendo, dejando claras las actividades y responsabilidades que asume el personal que lleva a cabo la actividad de control y asegura que existan las tres cotizaciones.

Tanto la política como el procedimiento deben estar documentados. Esto contribuye a que las actividades de control, sean parte del día a día de las operaciones de la entidad.

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.

CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

CONTROLES PREVENTIVOS

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

CONTROLES DETECTIVOS

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

Revisión al cumplimiento de los requisitos contractuales, en el proceso de selección del contratista o proveedor.

EJEMPLO

Realizar una conciliación bancaria, para verificar que los saldos en libros corresponden con los saldos en Bancos.

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.

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

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

RIESGO ANTES DE CONTROLES

- Se identifican los riesgos inherentes o subyacentes que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de proceso.

CAUSAS O FALLAS

- Se identifican las causas o fallas que pueden dar origen a la materialización del riesgo

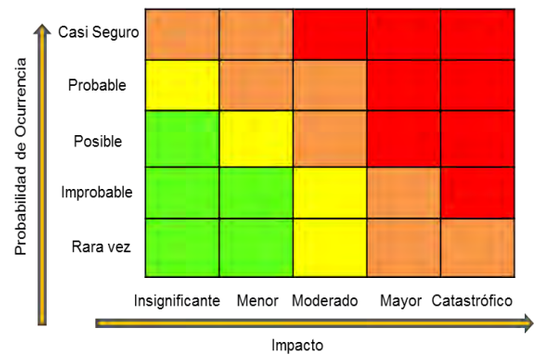
CONTROLES

- Para cada causa se identifica el control o controles.

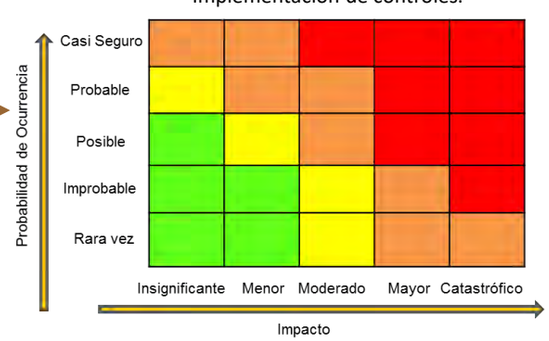
RIESGO DESPUES DE CONTROLES.

- Evaluar si los controles están bien diseñados para mitigar el riesgo y si estos se ejecutan como fueron diseñados.

Mapa de Riesgo Inherente



Mapa de Riesgo Residual – Después de la Implementación de controles.



ESQUEMA 7 Riesgo antes y después de controles

IMPORTANTE

- Para cada causa debe existir un control.
- Las causas se deben trabajar de manera separada (no se deben combinar en una misma columna o renglón).
- Un control puede ser tan eficiente que me ayude a mitigar varias causas, en estos casos se repite el control, asociado de manera independiente a la causa especifica.

¿Y como defino o establezco un control para que en su diseño, mitigue de manera adecuada el riesgo?

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

VARIABLES A EVALUAR PARA EL ADECUADO DISEÑO DE CONTROLES

PASO 1	Debe tener definido el responsable de realizar la actividad de control.
PASO 2	Debe tener una periodicidad definida para su ejecución.
PASO 3	Debe indicar cuál es el propósito del control.
PASO 4	Debe establecer el cómo se realiza la actividad de control.
PASO 5	Debe indicar qué pasa con las observaciones o desviaciones resultantes de ejecutar el control.
PASO 6	Debe dejar evidencia de la ejecución del control.

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

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

VARIABLES A EVALUAR PARA EL ADECUADO DISEÑO DE CONTROLES

PASO 1	**Debe tener definido el responsable de la actividad de control.**

Responsable

Persona asignada de ejecutar el control. Debe tener la autoridad, competencias y conocimientos para ejecutar el control dentro del proceso y sus responsabilidades deben ser adecuadamente segregadas o redistribuidas entre diferentes individuos para reducir así el riesgo de error o de actuaciones irregulares o fraudulentas. Si ese responsable quisiera hacer algo indebido, por si solo, no lo podría hacer. Si la respuesta es que cumple con esto, quiere decir que el control esta bien diseñado, si la respuesta es que no cumple, tenemos que identificar la situación y mejorar el diseño del control con relación a la persona responsable de su ejecución.

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 especifico.

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

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

VARIABLES A EVALUAR PARA EL ADECUADO DISEÑO DE CONTROLES

PASO 2 **Debe tener una periodicidad definida para su ejecución.**

Periodicidad

El control debe tener una periodicidad especifica de su realización, (diario, mensual, trimestral, anual) etc. y su ejecución debe ser consistente y oportuna para la mitigación del riesgo. Por lo que en la periodicidad se debe evaluar si este previene o detecta de manera oportuna el riesgo. Una vez definido el Paso 1 - Responsable del Control, debe establecerse la periodicidad de su ejecución.

Cada vez que se releva un control, debemos preguntarnos si la periodicidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir o detectar el riesgo de manera oportuna. Si la respuesta es SI, entonces la Periodicidad del control esta bien diseñada.

EJEMPLO

Hay controles que no tienen una periodicidad especifica, 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 especifico, 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 especifica. Si queda a criterio la periodicidad de la realización del control, tendríamos un problema en el diseño del Control.

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

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

VARIABLES A EVALUAR PARA EL ADECUADO DISEÑO DE CONTROLES

PASO 3 | **Debe indicar cuál es el propósito del control.**

Propósito

El control debe tener un propósito que indique para qué se realiza el control, y que ese propósito conlleve a prevenir las causas que generan el riesgo (verificar, validar, conciliar, comparar, revisar, cotejar), o detectar la materialización del riesgo, y conlleve a que se realicen los ajustes y correctivos en el diseño del control o en su ejecución. El solo hecho de establecer un procedimiento o contar con una política por sí sola, no va a prevenir o detectar la materialización del riesgo o una de sus causas. Siguiendo las variables a considerar en la evaluación del diseño de control revisadas, veamos algunos ejemplos de cómo se deben redactar los controles, incluyendo el propósito de lo que busca el control.

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.

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

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

VARIABLES A EVALUAR PARA EL ADECUADO DISEÑO DE CONTROLES

PASO 4 **Debe establecer el como se realiza la actividad de control.**

Como se realiza

El control debe indicar el como se realiza, de tal forma que se pueda evaluar si la fuente u origen de la información que sirve para ejecutar el control, es confiable para la mitigación del riesgo.

Cuando estemos evaluando el control, debemos preguntarnos, si la fuente de información utilizada ¿Es información confiable?, imaginémonos, que la validación de que si el proveedor cumple con los requisitos de contratación, no la estemos realizando con una lista de chequeo, si no de memoria, por que los requisitos no los sabemos de memoria, o que la conciliación la realicemos con un extracto de Bancos que fue suministrado por la misma área de cartera o a través de un archivo en Excel.

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.***

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

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

VARIABLES A EVALUAR PARA EL ADECUADO DISEÑO DE CONTROLES

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

Que pasa con las observaciones o desviaciones

El control debe indicar que pasa con las observaciones o desviaciones como resultado de ejecutar el control. Al momento de evaluar si un control esta bien diseñado para mitigar el riesgos, si como resultado de un control preventivo se observan diferencias o aspectos que no se cumple, la actividad no debería continuarse hasta que se subsane la situación o si es un control que detecta una posible materialización de un riesgo, debería gestionarse de manera oportuna los correctivos o aclaraciones a las diferencias presentadas u observaciones. Sigamos con nuestros ejemplo prácticos de ayuda, para la interiorización de estos conceptos.

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.***

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.

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

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

VARIABLES A EVALUAR PARA EL ADECUADO DISEÑO DE CONTROLES

PASO 6 **Debe dejar evidencia de la ejecución del control.**

Evidencia

El control debe dejar evidencia de su ejecución. Esta evidencia ayuda a que se pueda revisar la misma información por parte de un tercero y llegue a la misma conclusión de quien ejecutó el control, y se pueda evaluar que el control realmente fue ejecutado de acuerdo a los parámetros establecidos y descriptos anteriormente:

1. Fue realizado por el responsable que se definió.
2. Se realizo de acuerdo a la periodicidad definida.
3. Se cumplió con el propósito del control.
4. Se dejo la fuente de información que sirvió de base para su ejecución.
5. Hay explicación a las observaciones o desviaciones resultantes de ejecutar el control.

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.***

EJEMPLO

PASO 6	Debe dejar evidencia de la ejecución del control.

- **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. *Como evidencia queda listado de cuentas por cobrar pendientes de pago en Excel con los compromisos acordados con los clientes y extracto bancario.***

EJEMPLO

PASO 6	Debe dejar evidencia de la ejecución del control.

Hay controles que su evidencia queda en un flujo a través de una aplicación como un aprobado o revisado o que la evidencia cuando es un control automático es la configuración y programación de la aplicación.

- **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. *Como evidencia queda programación interna del aplicativo y reporte de coincidencia con listas restrictivas.***

Evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos

EL CONTROL ESTA BIEN DISEÑADO PARA MITIGAR EL RIESGO

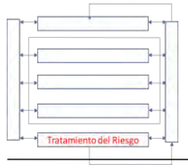
EL CONTROL SE EJECUTA COMO FUE DISEÑADO Y DE MANERA CONSISTENTE

EL CONTROL ESTA DISEÑADO Y SE EJECUTA PARA MITIGAR EL IMPACTO DEL RIESGO UNA VEZ SE MATERIALICE

EL CONTROL ESTA DISEÑADO Y SE EJECUTA PARA MITIGAR LA PROBABILIDAD DE QUE EL RIESGO SE MATERIALICE.

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.



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

Iniciamos a analizar y evaluar el diseño del control de acuerdo a las seis (6) variables establecidas:

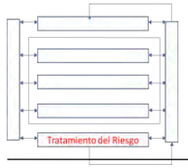
Criterio de evaluación	Aspecto a Evaluar en el Diseño del Control	Opciones de Respuesta	
1. Responsable.	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control ?	Asignado	No Asignado
	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado	Inadecuado
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.

Ver KIT de Herramientas de Gestión de Riesgos – Matriz de Riesgos y Controles.

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

Ver KIT de Herramientas de Gestión de Riesgos – Matriz de Riesgos y Controles.



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 evalué como bien diseñado.

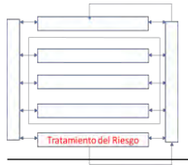
Rango de Calificación del Diseño	Resultado - Peso en la evaluación del Diseño del Control
Fuerte	Calificación entre 96 y 100
Moderado	Calificación entre 86 y 95
Débil	Calificación entre 0 y 85

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 asegurare 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.



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

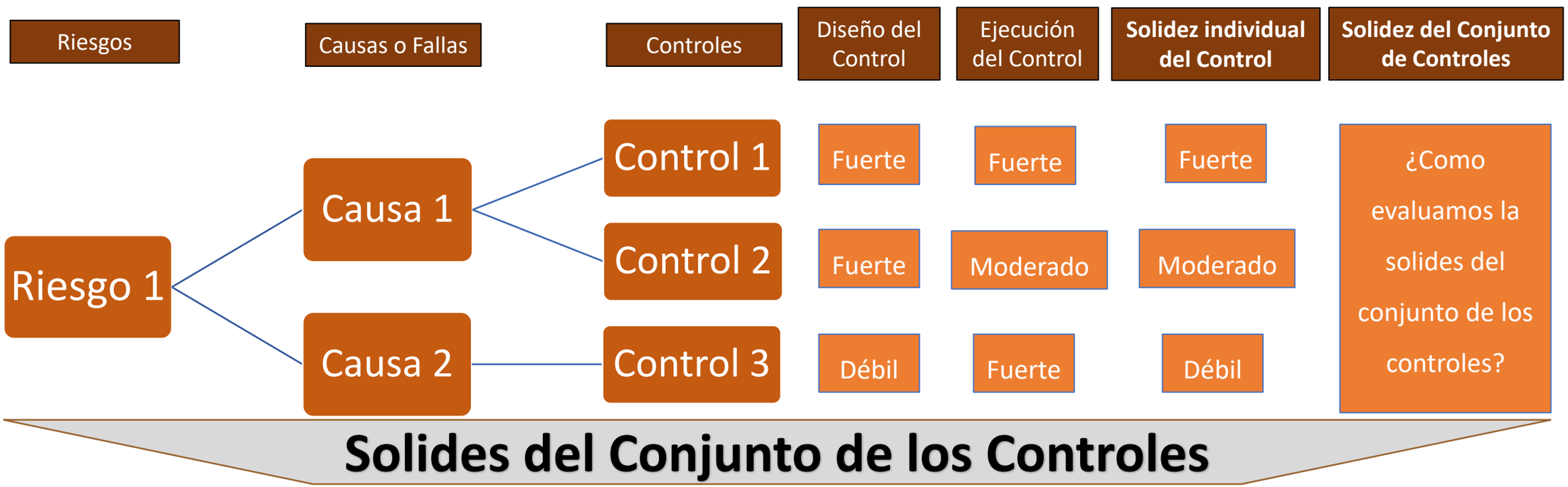
Dado que la calificación de riesgos inherentes y residuales se realiza es al riesgo y no a cada causa, hay que consolidar el conjunto de los controles asociados a las causas, para evaluar si estos de manera individual y en conjunto si ayudan al tratamiento de los riesgos, considerando tanto el diseño 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 solides 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)	Solides individual de cada control Fuerte:100 Moderado:50 Debil: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 = Moderado**	**Si**
	Débil (No se ejecuta)	**Débil + Débil = Débil**	**Si**

Solidez del conjunto de controles para la adecuada mitigación del riesgo.

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



Calificación 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.

ESQUEMA 8 Solidez del conjunto de controles

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.

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

Desplazamiento del Riesgo Inherente para calcular el Riesgo Residual

Dado que ningún riesgos 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.

Solides 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.

Resultados del Mapa de Riesgo Residual.

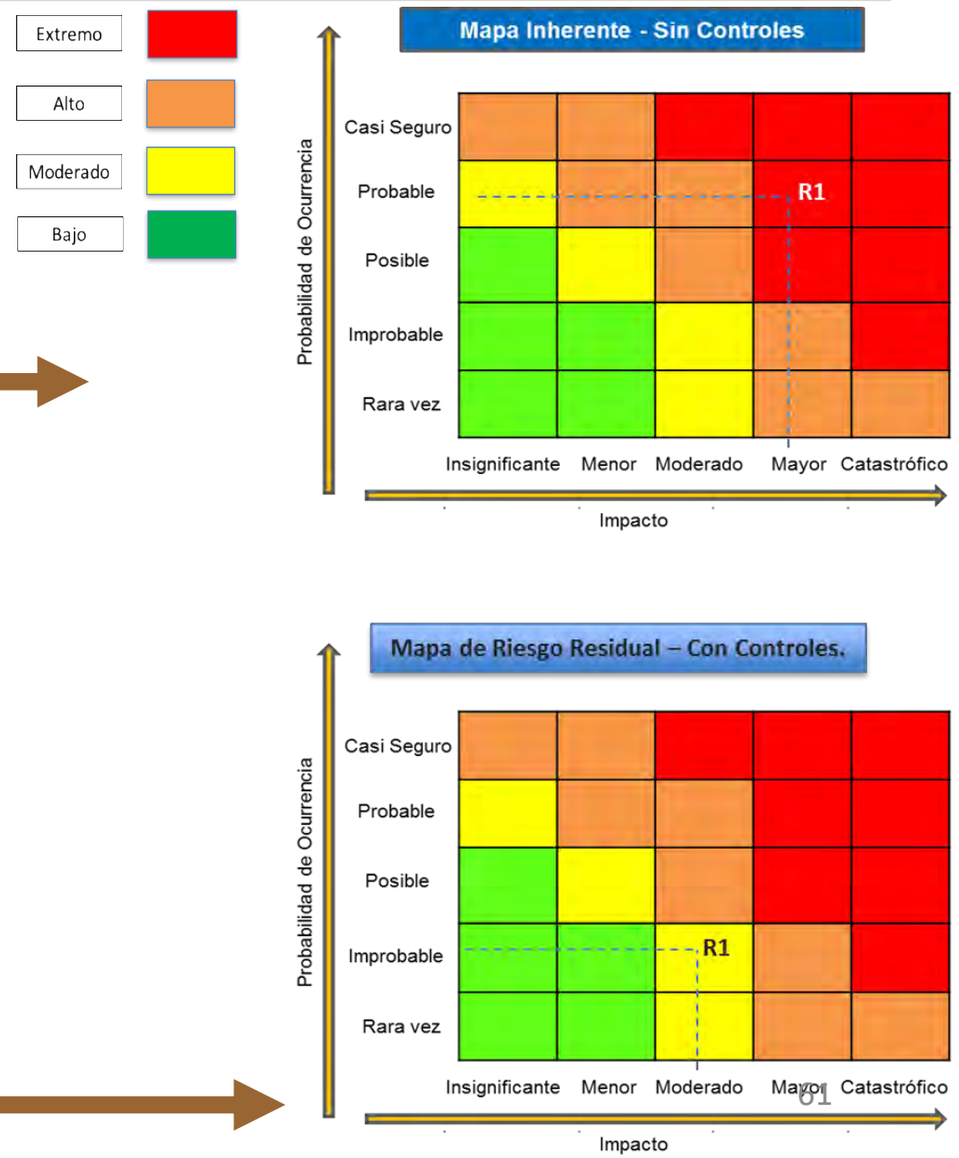
Una vez realizado el análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos, procedemos a la elaboración del mapa de riesgo residual (después de los controles).

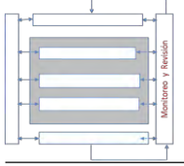
EJEMPLO

Tenemos el Riesgo 1 - Con una calificación de riesgo inherente de probabilidad e impacto como se muestra en la siguiente grafica:

Como podemos observar es probable que el riesgo suceda y tiene un impacto en caso de materializarse mayor para la entidad, ahora supongamos que existen controles bien diseñados y que siempre se ejecutan, y que estos controles disminuyen de manera directa la probabilidad.

En nuestro ejemplo disminuiría dos cuadrantes de probabilidad, pasa de probable a improbable y un cuadrante de impacto, pasa de mayor a moderado.





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 para aquellos riesgos que exista la probabilidad de materializarse y su impacto pueda ser importante en el logro de los objetivos institucionales y de sus procesos, incluyendo los riesgos de Corrupción, que estos se están mitigando de manera adecuada y en caso de que se identifiquen que los objetivos de desempeño y los indicadores relacionados en las Dimensiones de MIPG de Direccionamiento Estratégico y Planeación y de Evaluación de Resultados no se están cumpliendo o se han materializado riesgos- incluyendo riesgos de corrupción, se están implementando los correctivos de manera oportuna y en el mejor de los casos, evitar en lo posible que este tipo de riesgo no se vuelvan a presentar en la entidad.

¿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 MECI 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, incluyendo el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

1ª. Línea de Defensa	2ª. Línea de Defensa	3ª. Línea de Defensa
A cargo de los Gerentes públicos y líderes de procesos o gerentes operativos de programas y proyectos de la entidad	Conformada por servidores 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.	Conformada por la Oficina de Control Interno o Auditoría Interna de la Entidad.

Rol de la Línea Estratégica en el Monitoreo y Revisión de los riesgos y actividades de Control

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, incluyendo el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

Actividades de Monitoreo y Revisión a Realizar

La alta dirección y el equipo directivo, a través de sus comités deben monitorear y revisar el cumplimiento a los objetivos a través de una adecuada gestión de riesgos con relación a lo siguiente:

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

Rol de la Primer Línea de Defensa en el Monitoreo y Revisión de los riesgos y actividades de Control

1ª. LINEA DE DEFENSA

A cargo de gestionar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y de sus procesos, incluyendo los riesgos de corrupción, a través de la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos, esta a cargo de los gerentes públicos y los lideres de proceso.

Actividades de Monitoreo y Revisión a Realizar

Los gerentes públicos y los lideres de proceso deben monitorear y revisar el cumplimiento de los objetivos instituciones y de sus procesos a través de una adecuada gestión de riesgos, incluyendo los riesgos de corrupción con relación a lo siguiente:

- ✓ Revisar los cambios en el Direccionamiento Estratégico o en el entorno y como estos puedan generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de sus procesos, para la actualización de la matriz de riesgos de su proceso.
- ✓ Revisión como parte de sus procedimientos de supervisión, la revisión del adecuado diseño y ejecución de los controles establecidos para la mitigación de los riesgos.
- ✓ Revisar que las actividades de control de sus procesos se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos.
- ✓ Revisar el cumplimiento de los objetivos de sus procesos y sus indicadores de desempeño, e identificar en caso de que no se estén cumpliendo, los posibles riesgos que se están materializando en el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Revisar y reportar a planeación, los eventos de riesgos que se han materializado en la entidad, incluyendo los riesgos de corrupción, así como las causas que dieron origen a esos eventos de riesgos materializados, como aquellas que están ocasionando que no se logre el cumplimiento de los objetivos y metas, a través del análisis de indicadores asociados a dichos objetivos. **Ver KIT de Herramientas – Reportes de Eventos de Riesgos Materializados.**
- ✓ Revisar los planes de acción establecidos para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible la repetición del evento y lograr el cumplimiento a los objetivos.
- ✓ Revisar y hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades y planes de acción acordados con la Línea Estratégica, Segunda y Tercer Línea de Defensa con relación a la Gestión de Riesgos.

Rol de la Segunda Línea de Defensa en el Monitoreo y Revisión de los riesgos y actividades de Control

2ª. LINEA DE DEFENSA

Asiste y guía a la Línea Estrategia y la Primera Línea de Defensa en la Gestión adecuada de los Riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y de sus procesos, incluyendo los riesgos de corrupción, a través del establecimiento de directrices y apoyo en el proceso de identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos, y realiza un monitoreo independiente al cumplimiento de las etapas de la gestión de riesgos. Esta conformada por servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (jefes de planeación, supervisores e interventores de contratos o proyectos, responsables de sistemas de gestión, etc.)

Actividades de Monitoreo y Revisión a Realizar

Los jefes de planeación, supervisores e interventores de contratos o proyectos o responsables de sistemas de gestión deben monitorear y revisar el cumplimiento de los objetivos institucionales y de procesos a través de una adecuada gestión de riesgos, incluyendo los riesgos de corrupción, con relación a lo siguiente:

- ✓ Revisar los cambios en el Direccionamiento Estratégico o en el entorno y como estos puedan generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin de solicitar y apoyar en la actualización de las matrices de riesgos.
- ✓ Revisión de la adecuada definición y desdoblamiento de los objetivos institucionales a los objetivos de los procesos, que han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos, y realizar las recomendaciones a que haya lugar.
- ✓ Revisar el adecuado diseño de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la Primer Línea de Defensa y realizar las recomendaciones y seguimiento para el fortalecimiento de los mismos.
- ✓ Revisar el perfil de riesgo inherente y residual por cada proceso y consolidado y pronunciarse sobre cualquier riesgo que este por fuera del perfil de riesgo de la entidad.
- ✓ Hacer seguimiento a que las actividades de control establecidas para la mitigación de los riesgos de los procesos se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos.
- ✓ Revisar los planes de acción establecidos para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible que se vuelva a materializar el riesgo y lograr el cumplimiento a los objetivos.

Rol de la Tercera Línea de Defensa en el Monitoreo y Revisión de los riesgos y actividades de Control.

3ª. LINEA DE DEFENSA

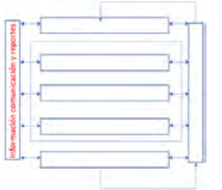
Provee aseguramiento independiente y objetivo sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos, validando que la línea estratégica, la primer línea y segunda línea de defensa cumplan con sus responsabilidades en la Gestión de Riesgos para el logro en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de proceso, a si como los riesgos de corrupción. Esta conformada por la Oficina de Control Interno o Auditoria Interna.

Actividades de Monitoreo y Revisión a Realizar

La oficina de control interno o auditoría interna monitorea y revisa de manera independiente y objetiva el cumplimiento de los objetivos institucionales y de procesos, a través de la adecuada gestión de riesgos, incluyendo los riesgos de corrupción con relación a lo siguiente:

- ✓ Revisar los cambios en el Direccionamiento Estratégico o en el entorno y como estos puedan generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin de que se identifiquen y actualicen las matrices de riesgos por parte de los responsables.
- ✓ Revisión de la adecuada definición y desdoblamiento de los objetivos institucionales a los objetivos de los procesos, que han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos, y realizar las recomendaciones a que haya lugar.
- ✓ Revisar que se hayan identificado los riesgos significativos que afectan en el cumplimiento de los objetivos de los procesos, incluyendo los riesgos de corrupción.
- ✓ Revisar el adecuado diseño y ejecución de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la Primer Línea de Defensa y realizar las recomendaciones y seguimiento para el fortalecimiento de los mismos.
- ✓ Revisar el perfil de riesgo inherente y residual por cada proceso y consolidado y pronunciarse sobre cualquier riesgo que este por fuera del perfil de riesgo de la entidad o que su calificación del impacto o probabilidad del riesgo no es coherente con los resultados de las auditorias realizadas.
- ✓ Hacer seguimiento a que las actividades de control establecidas para la mitigación de los riesgos de los procesos se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos y los planes de acción establecidos como resultados de las auditorias realizadas, se realicen de manera oportuna, cerrando las causas raíz del problema, evitando en lo posible la repetición de hallazgos o materialización de riesgos.

Reporte Plan de Tratamiento de Riesgos



Consolidar información para la Gestión del Riesgo

Una vez analizado el nivel de riesgo residual y definido el tratamiento a implementar con el establecimiento de controles preventivos y detectivos, es necesario generar un reporte que consolide la información clave del proceso de gestión del riesgo.

En el formato de Mapa y Plan de Tratamiento de Riesgos, se inicia con el registro del riesgo identificado, luego se especifica la clase de riesgo, se transcriben las causas raíz o causas priorizadas, así como la probabilidad e impacto que quedaron después de valorar los controles para determinar el riesgo residual

A partir de allí se deben analizar las estrategias DO y FA o estrategias de supervivencia formuladas en la etapa de establecimiento del contexto, que contrarresten las causas raíz, para colocarlas en las actividades de control del formato y con base en su contenido se establezca la opción de tratamiento a la que corresponden

Luego se relaciona el soporte con el que se evidenciará el cumplimiento de cada actividad, el responsable de adelantarla (relacionando el cargo y no el nombre), el tiempo específico para cumplir con la actividad o la periodicidad de ejecución.

Al final de todas las actividades de control establecidas para atacar las causas del riesgo, se debe relacionar la acción de contingencia a implementar una vez el riesgo se materialice, para ello se deben analizar las estrategias DA o estrategias de fuga provenientes de la Matriz DOFA, seleccionando la(s) mas apropiada(s) para el riesgo identificado.

No olvidar colocar el soporte, responsable y tiempo de ejecución, teniendo en cuenta que este tipo de acciones son de aplicación inmediata y a corto plazo para restablecer cuanto antes, la normalidad de las actividades para el logro de los objetivos del proceso o la estrategia.

Por último se formulan los indicadores clave de riesgo (KRI por sus siglas en ingles) que permitan monitorear el cumplimiento (eficacia) e impacto (efectividad) de las actividades de control, siempre y cuando conduzcan a la toma de decisiones.

ESQUEMA 9 Consolidación Plan de Tratamiento de Riesgos

Reporte Plan de Tratamiento de riesgos

Reporte de la Gestión del Riesgo.

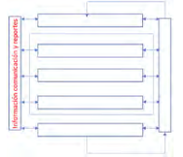
Con el Formato de Mapa y Plan de Tratamiento de Riesgos se reporta desde la primera línea de defensa a la segunda línea de defensa, el estado de avance del tratamiento del riesgo en la operación, y la consolidación de los riesgos en todos los niveles será reportada por la segunda línea de defensa (encargado de la gestión del riesgo) hacia la alta dirección.

Formato Mapa y Plan de Tratamiento de Riesgos.

Nro	Riesgo	Clasificación	Causas	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Opción Manejo	Actividad de Control	Soporte	Responsable	Tiempo	Indicador
1	Desabastecimiento de bienes y servicios requeridos por la entidad	Financiero	Desactualización de la base de datos	Improbable	Mayor	Moderado	Reducir	D2O1: Adquirir software para mantener actualizada la base de datos de proveedores y el registro de contrataciones.	Contrato y factura software	Director de T.I. y Jefe Contratos	Primer trimestre de 2018	**EFICACIA:** **Índice de cumplimiento actividades=** (# de actividades cumplidas / # de actividades programadas) x 100 **EFECTIVIDAD:** **Efectividad del plan de manejo de riesgos=** ((# de casos de desabastecimiento presentados periodo actual - # de casos de desabastecimiento presentados periodo anterior) / # de casos de desabastecimiento presentados periodo anterior) x 100
			Insuficiente capacitación del personal de contratos				Reducir	D1O2: Realizar convenios con entidades educativas para capacitar al personal de contratos.	Convenios firmados	Director Financiero	Trimestralmente Del 01012018 al 31122018	
			Cambios en la regulación contable y presupuestal				Reducir	F2A1: Establecer mayor frecuencia de reinducción para actualizar al personal ante los cambios normativos contables.	Circular interna	Director Talento Humano	Del 01012018 al 31012018	
							Reducir	F2A1: Realizar reinducciones para actualizar al personal ante los cambios normativos contables.	Actas reinducción	Jefe Cartera	Trimestralmente Del 01012018 al 31122018	
			Hackeo				Reducir	F1A2: Fortalecer los Firewall en la red de la organización para detectar posibles incursiones	Reporte cumplimiento Firewall fortalecido	Director de T.I.	Del 01022018 al 28022018	
							Acción de Contingencia	D1,2A1,2: D1,2A1,2: Convocar en forma extraordinaria un comité Institucional de coordinación de Control Interno para analizar y aplicar medidas inmediatas que, dentro de la legalidad, permitan el reabastecimiento inmediato de bienes y servicios.	Acta de comité de coordinación institucional de control interno firmada	Director Financiero	1 semana una vez el riesgo se materialice	

Continua en la siguiente página

Reporte Plan de Tratamiento de riesgos



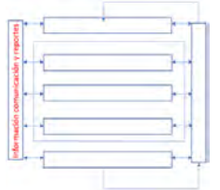
Reporte de la Gestión del Riesgo de corrupción.

De igual forma se debe reportar el Mapa y Plan de Tratamiento de riesgos de corrupción, de tal forma que se comunique toda la información necesaria para su comprensión y tratamiento adecuado.

Formato Mapa y Plan de Tratamiento de Riesgos.

Nro	Riesgo	Clasificación	Causas	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Opción Manejo	Actividad de Control	Soporte	Responsable	Tiempo	Indicador
2	Favorecimiento a uno o más proponentes específicos.	Corrupción	Manipulación técnica o financiera de los estudios previos.	Probable	Mayor	Catastrófico	Reducir	Manual de contratación Implementado con parámetros técnicos y financieros para cada tipo de contratación, formalizado en procedimiento.	Manual de contratación	Jefe de Contratos	Primer trimestre de 2018	**EFICACIA:** **Índice de cumplimiento actividades=** (# de actividades cumplidas / # de actividades programadas) x 100
			Pliegos que establecen reglas, fórmulas matemáticas, condiciones o requisitos para favorecer a determinados proponentes.				Reducir	Conformar un comité técnico multidisciplinario.	Acto administrativo conformando comité	Jefe de Contratos	Trimestralmente	**EFECTIVIDAD:** **Efectividad del plan de manejo de riesgos=** ((# de casos de favorecimiento a proponentes presentados periodo actual - # de casos de favorecimiento a proponentes presentados periodo anterior) / # de casos de favorecimiento a proponentes presentados periodo anterior) x 100
			Pliegos que restringen la participación o pluralidad de ofertas.				Reducir	Difusión y capacitación a todos los funcionarios del proceso.	Actas de capacitación	Director Talento Humano	Del 01012018 al 31032018	
							Acción de Contingencia	Iniciar la investigación disciplinaria, fiscal o remitir a las instancias correspondientes para el proceso penal.	Comunicación iniciando o remitiendo investigación	Jefe Control Disciplinario Interno	1 semana una vez el riesgo de iliquidez se materialice	

Información, comunicación y reporte



Responsabilidades en esta etapa.

Línea estratégica

Corresponde al Comité de Auditoria de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y/o a los Comités Institucionales de Coordinación de Control Interno, establecer la Política de Gestión de Riesgos y asegurarse de su permeabilización en todos los niveles de la organización pública, de tal forma que se conozcan claramente los niveles de responsabilidad y autoridad que posee cada una de las tres líneas de defensa frente a la Gestión del Riesgo.

Primera Línea de defensa

Corresponde a los Jefes de Área y/o Grupo (primera línea de defensa) asegurarse de implementar esta metodología para mitigar los riesgos en la operación, reportando a la segunda línea sus avances y dificultades

Segunda Línea de defensa

Corresponde al Área encargada de la Gestión del Riesgo (segunda línea de defensa) la difusión y asesoría de la presente metodología, así como de los planes de tratamiento de riesgo identificados en todos los niveles de la entidad, de tal forma que se asegure su implementación.

Tercera Línea de Defensa

Le corresponde a las Unidades de Control Interno, realizar evaluación independiente sobre la Gestión del Riesgo en la Entidad, catalogándola como una unidad auditable mas dentro de su Universo de Auditoría, y por tanto debe dar a conocer a toda la Entidad el Plan Anual de Auditorias basado en riesgos, y los resultados de la evaluación de la Gestión del Riesgo.

La comunicación de la Información y el reporte debe garantizar que se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios o ciudadanos, de modo tal que los riesgos identificados, permitan encontrar puntos críticos para la mejora en la prestación de los servicios. Es preciso promover la participación de los funcionarios con mayor experticia, con el fin de que aporten su conocimiento en la identificación, análisis y valoración del riesgo.

Por tanto se debe hacer especial énfasis en la difusión, socialización, capacitación y/o entrenamiento de todos y cada uno de los pasos que componen la metodología de la administración del riesgo, asegurando que permee a la totalidad de la organización pública.

Se debe conservar evidencia de la comunicación de la información y reporte de la administración del riesgo en todas sus etapas.

ESQUEMA 10 Responsabilidades por línea de defensa para la Información, comunicación y reporte

Adaptado de: Instituto de Auditores Internos de Colombia. (2017). *MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA.* Bogotá D.C.

Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debería tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo[1].

Este análisis debe garantizar que se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios o ciudadanos, de modo tal que los riesgos identificados, permitan encontrar puntos críticos para la mejora en la prestación de los servicios. Es preciso promover la participación de los funcionarios con mayor experticia, con el fin de que aporten su conocimiento en la identificación, análisis y valoración del riesgo.

REQUIERE:

- Estrategias de Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Conocimiento y análisis de la complejidad de cada uno de los procesos

COMUNICACIÓN Y CONSULTA

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

UN ENFOQUE DE EQUIPOS DE TRABAJO PUEDE:

- Ayudar a establecer correctamente el contexto para los procesos
- Garantizar que se toman en consideración las necesidades de los usuarios
- Ayudar a garantizar que los riesgos estén correctamente identificados
- Reunir diferentes áreas de experticia para el análisis de los riesgos
- Garantizar que los diferentes puntos de vista se toman en consideración adecuadamente durante todo el proceso
- Fomentar la administración del riesgo como una actividad inherente al proceso de planeación estratégica

Pies de página

1. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC – Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000. 2011. p. 14.

ESQUEMA 11 Comunicación y Consulta – Aspecto Transversal

Gestión del Riesgo de Corrupción.

- **Entidades encargadas de gestionar el riesgo:** lo deben adelantar las entidades del orden nacional, departamental y municipal.

- **Monitoreo:** En concordancia con la cultura del ***autocontrol*** al interior de la entidad, los líderes de los procesos junto con su equipo realizarán monitoreo y evaluación permanente al Mapa de Riesgos de Corrupción.

- **Seguimiento:** El **Jefe de Control Interno** o quien haga sus veces, o quien haga sus veces, debe adelantar seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción. En este sentido es necesario que en sus procesos de auditoría interna analice las causas, los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles incorporados en el Mapa de Riesgos de Corrupción.

  - **Primer seguimiento**: Con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de mayo.
  - **Segundo seguimiento:** Con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de septiembre.
  - **Tercer seguimiento:** Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de enero.

El Mapa de Riesgos de Corrupción:

- ✓ Debe elaborarse **anualmente**.
- ✓ Debe publicarse a más tardar el **31 de enero de cada año.**
- ✓ A la **Oficina de Planeación** o quien haga sus veces le corresponde liderar su elaboración y consolidación.
- ✓ Debe ser elaborado por cada responsable de las áreas y/o de los procesos, junto con su equipo.

El seguimiento

- ✓ Lo efectúa el **Jefe de la Oficina de Control Interno** o quien haga sus veces.
- ✓ Deberá adelantarse con corte a las siguientes fechas: **30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre.**
- ✓ Se publicará dentro de los diez (10) primeros días de los meses de: **mayo**, **septiembre** y **enero**.

Referencias Bibliográficas

Celis, Ó. B. (2012). *Gestión Integral de Riesgos.* Bogotá D.C.: Consorcio Gráfico Ltda.

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance.* Durham: Association of International Certified Professional Accountants.

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. PwC. Instituto de Auditores Internos de España. (2013). *Control Interno - Marco Integrado. Marco y Apéndices.* Instituto de Auditores Internos de España.

ICONTEC Internacional. (2011). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 137. GESTIÓN DEL RIESGO. VOCABULARIO.* Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

ICONTEC Internacional. (2011). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC ISO 31000. GESTIÓN DEL RIESGO. PRINCIPIOS Y DIRECTRICES.* Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

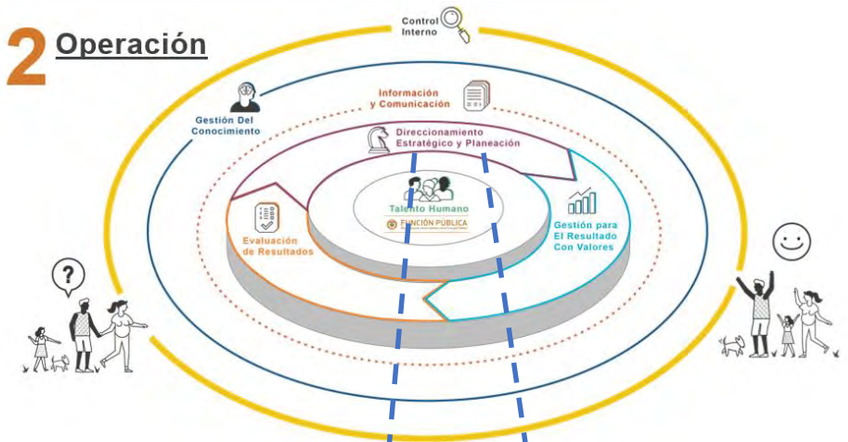
ICONTEC Internacional. (2013). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-IEC/ISO 31010. GESTION DE RIESGOS. TÉCNICAS DE VALORACIÓN DEL RIESGO.* Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

Instituto de Auditores Internos de Colombia. (2017). *MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA.* Bogotá D.C.

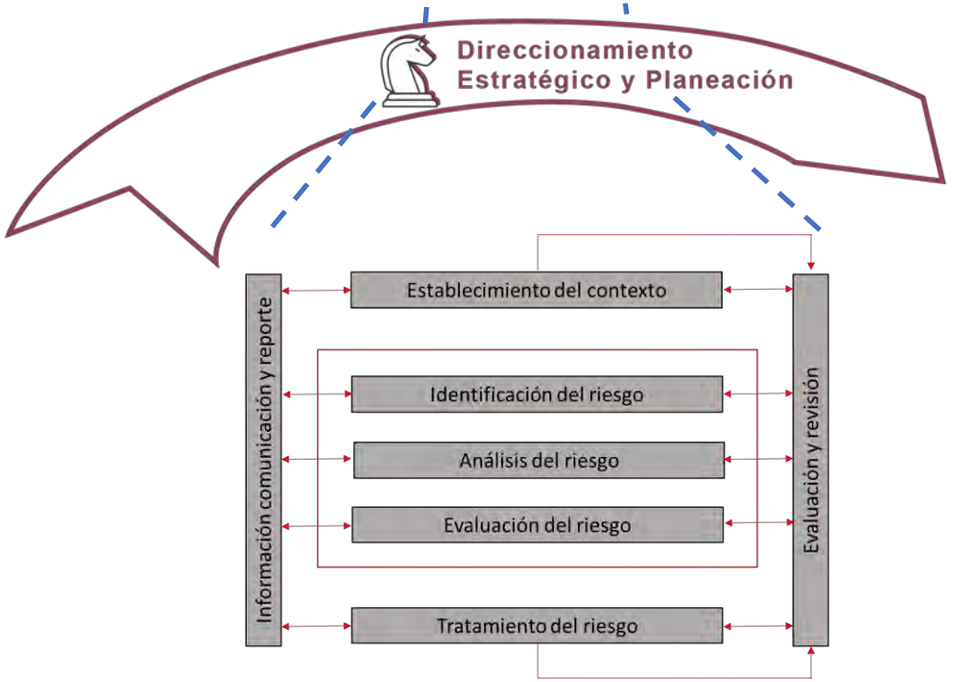
Nuñez, A. C. (9 de 11 de 2016). *Inboundlead Blog.* Obtenido de Los 7 Mejores Ejemplos de Objetivos SMART: https://blog.inboundlead.com/los-7-mejores-ejemplos-de-objetivos-smart-o-inteligentes-para-empresas

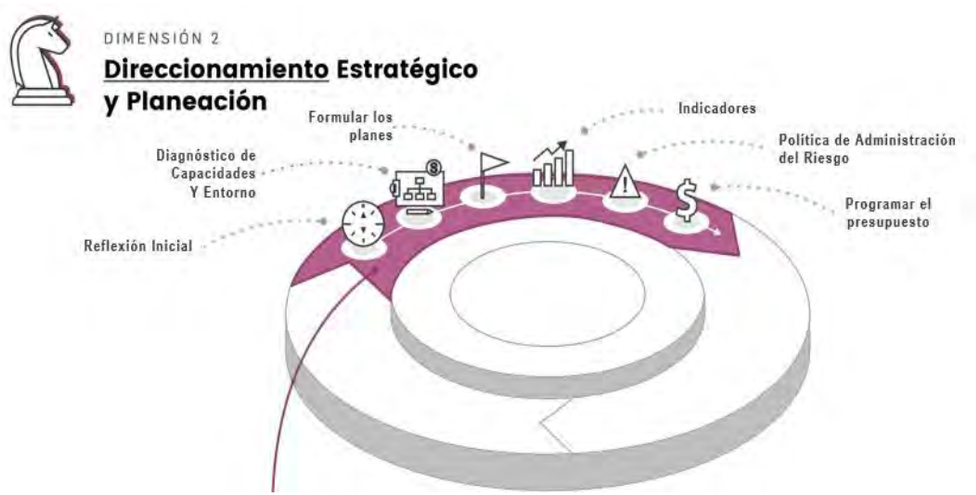
Anexos

Alineación de la Gestión del Riesgo con MIPG



Dimensiones Operativas



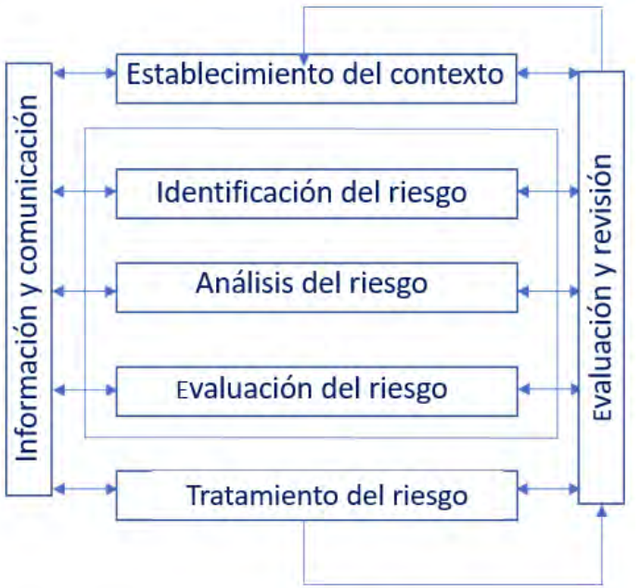


La gestión del riesgo en las organizaciones públicas se desprende de la dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación, en la cual se genera la política de administración de riesgo, por la línea estratégica de defensa definida en la Dimensión de Control Interno.

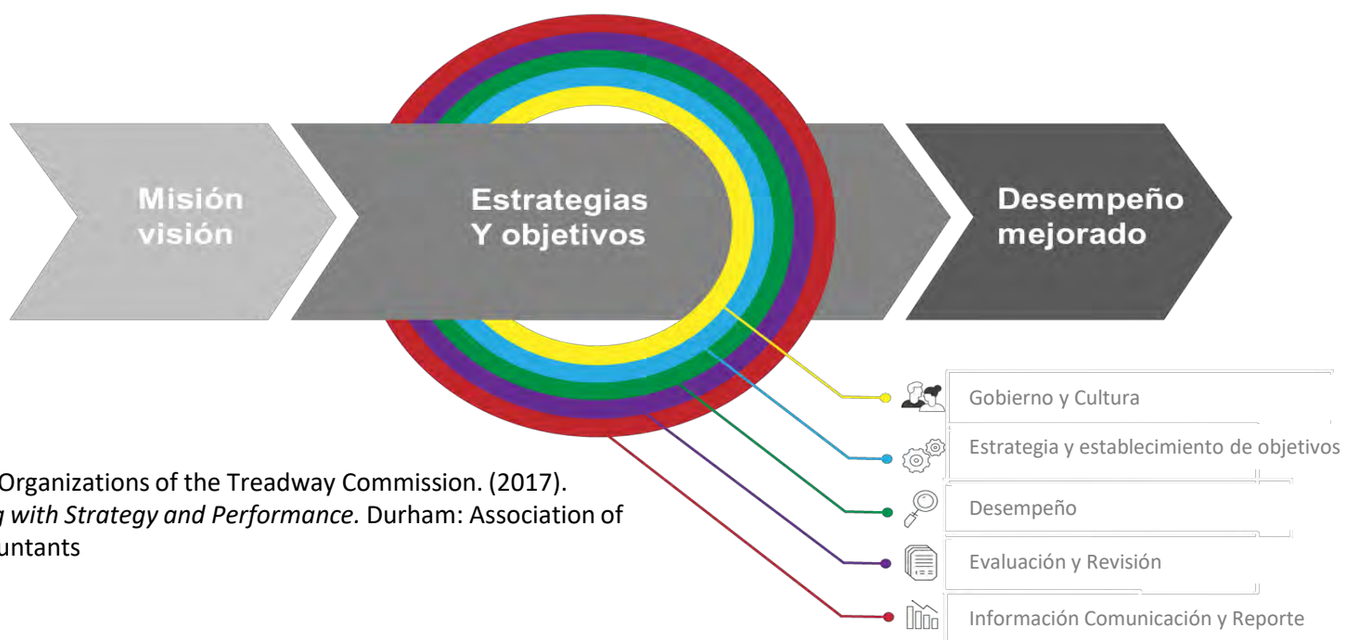
Principales estándares internacionales en los cuales se basa esta Guía

COSO ERM 2004

ISO 31000:2009



COSO ERM 2017



Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance.* Durham: Association of International Certified Professional Accountants