

POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Empresa de desarrollo Sostenible, EDESOS

Rodrigo Hernández Álzate
Gerente General

Rionegro, Antioquia
Agosto de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	3
1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	3
4. TIPOLOGÍA DE RIESGOS	4
4.1 Riesgos de proceso	4
4.2 Riesgos de proyecto	5
4.3 Riesgos de corrupción	7
5. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS FRENTE AL RIESGO	7
6. NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO	8
7. CONTEXTO EXTRATÉGICO	9
7.1 Factores externos	10
7.2 Factores internos	12
7.2.1 Financiero	13
7.2.2 Personal	13
7.2.3 Procesos	13
7.2.4 Tecnología	13
7.2.5 Estratégicos	13
7.2.6 Comunicación interna	13
7.3 Factores asociados a procesos	14
7.3.1 Diseño del proceso	14
7.3.2 Proveedores del proceso	14
7.3.3 Interacciones con otros procesos	14
7.3.4 Transversalidad	14
7.3.5 Procedimientos asociados	14
7.3.6 Responsables del proceso	14
7.3.7 Comunicación entre los procesos	14
8. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO	14
BIBLIOGRAFÍA	23

POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

De conformidad con los decretos nacionales 1083 de 2015, 943 de 2014 y el 1537 de 2001 y atendiendo las directrices de la guía para la gestión de riesgos v3 de 2014 y la Política de riesgos v6 de 2016 de la Función Pública, la Empresa Comercial e Industrial del Estado del orden Municipal, Empresa de Desarrollo Sostenible, EDESOS, formula y adopta la Política de Administración de Riesgos donde establece los lineamientos para la gestión del riesgo aplicable en todos los niveles de la entidad y la metodología para identificar, medir, valorar, monitorear, administrar y tratar los riesgos que pudieran afectar positiva o negativamente el logro de los objetivos estratégicos empresariales.

La política de administración de riesgos establece:

1. OBJETIVO:

Organizar el marco general de actuación para la gestión de los riesgos a los que puede enfrentarse la Empresa EDESOS, garantizando de forma razonable el logro de los objetivos estratégicos empresariales y el cumplimiento de la misión y la visión.

2. ALCANCE:

La política de riesgos es de aplicación obligatoria a todos los procesos, procedimientos y proyectos de la Empresa y a todas las acciones y actividades ejecutadas por los servidores en el ejercicio de sus funciones.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Administración del Riesgo: Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración de la Empresa un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación.

Consecuencia: Resultados o efectos de un evento.

Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se han tomar en consideración cuando se administra el riesgo.

Identificación del Riesgo: Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.

Líder o Responsable del proceso: Persona con la responsabilidad y autoridad para administrar un riesgo.

Probabilidad: Oportunidad de que algo suceda.

Riesgo: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad e impacto.

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 sobre riesgo inherente.

Riesgo de Corrupción: La posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de la entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

Tener presente que el riesgo en su tendencia más común es valorado como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducirlo, evitarlo, transferirlo o mitigarlo; sin embargo, el riesgo puede ser analizado como una oportunidad, lo cual implica que su administración sea dirigida a maximizar los resultados que éste genera.

4. TIPOLOGÍA DE RIESGOS

El Riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad que deje de incluir el riesgo como una posibilidad. Los riesgos no son sólo de carácter económico o están únicamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales; éstos hacen parte de cualquier gestión que se realice.

La EDESOS ha identificado los siguientes tipos de riesgos: de Proceso, de Proyecto y de Corrupción.

4.1 RIESGOS DE PROCESO

Aquellos riesgos asociados al logro de los objetivos de los procesos, se identifican y/o validan en cada vigencia por los líderes de proceso y sus respectivos equipos de trabajo y se clasifican en:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Empresa, su manejo se enfoca a asuntos generales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño, contextualización y conceptualización de la Empresa por parte de la Alta Gerencia.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de los grupos de Interés y o la ciudadanía en general hacia la Empresa.

Riesgos Operativos: Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura y de la articulación entre dependencias.

Riesgos Financieros: Se relacionan con la administración de los recursos de la Empresa e incluye: ejecución presupuestal, elaboración de los estados financieros, pagos y manejo de excedentes y bienes.

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la Empresa para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

Riesgos de Corrupción: Relacionados con acciones, omisiones, uso indebido del poder, de los recursos o de la información para la obtención de un beneficio particular o de un tercero.

Riesgos de información: Se asocia a la calidad, veracidad, seguridad, oportunidad, pertinencia y confiabilidad de la información agregada y desagregada.

Riesgo Ocupacional: Se entiende bajo esta denominación la existencia de elementos, fenómenos, ambiente y acciones humanas que encierran una capacidad potencial de producir lesiones o perturbación en la salud o integridad física del trabajador o daños materiales-equipos y cuya probabilidad de ocurrencia depende de la eliminación y/o control del elemento provocador.

4.2 RIESGOS DE PROYECTO

Son aquellos riesgos asociados a los Proyectos de Gestión identificados en cada vigencia y pretenden tratar eventos y grupos de interés que pudieran afectar el resultado esperado; generalmente están relacionados al costo, tiempo y calidad

del proyecto, a las fases y una vez se definen los planes de trabajo de cada proyecto en cada vigencia, sus acciones de control formarán parte de las actividades propias del proyecto. La Empresa ha establecido los siguientes riesgos de proyecto:

Riesgos Financieros: Relacionados con el manejo de recursos asociados al proyecto, la ejecución presupuestal, los pagos del proyecto.

Riesgo Tecnológico: Relacionados con la capacidad tecnológica de la Empresa para atender el propósito del proyecto y la generación de resultados del mismo.

Riesgos de calidad: Relacionados con las políticas de aseguramiento y control de calidad.

Riesgo Contractual: Relacionado con los atrasos o incumplimiento de los contratos en cada vigencia.

Riesgo de Cumplimiento: Se asocian con el cumplimiento, por parte de la Empresa, de los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgo Estratégico: Relacionado con la priorización y el alcance del proyecto frente a las metas.

Riesgo de Comunicación: Relacionado con los canales y medios utilizados para informar durante las diferentes etapas del proyecto y la inoportunidad de la comunicación.

Recurso Humano: Se asocia a la cualificación, competencia y disponibilidad de personal requerido para realizar el proyecto.

Riesgo de Integración: Se refiere a la integración de sistemas, áreas, entidades, etapas y demás elementos que se requieran coordinar para el desarrollo del proyecto.

Riesgo con grupos de Interés: Se refiere al reconocimiento pleno de los grupos de interés asociados al proyecto, sus necesidades, expectativas, aportes y motivaciones sobre el desarrollo del proyecto

Riesgo ambiental: Está relacionado a los daños que pueden producirse por factores del entorno, ya sean propios de la naturaleza o provocados por el ser humano. La intervención del territorio, actividad productiva o económica y la

ubicación geográfica son cuestiones que pueden dejar a una persona o a un grupo de individuos en una situación de riesgo ambiental

4.3 RIESGOS DE CORRUPCIÓN

Son los eventos que, por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de la Empresa y, en consecuencia, del Municipio/Estado, para la obtención de un beneficio particular. Se identifican, se formulan o incluyen en cada vigencia junto con los riesgos de proyectos y de procesos; éstos se administran mediante el Mapa institucional de riesgos y se determinan acciones preventivas permanentes para evitar su materialización.

Nota: La metodología para la administración de riesgos de corrupción para la EDESOS es la establecida en su Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

5. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS FRENTE AL RIESGO:

DEPENDENCIAS O COMITÉS	FUNCIONES
Alta dirección y el Comité de coordinación de Control Interno o de MECI y calidad-MECA	-Establecer la política de riesgo. -Realizar seguimiento y análisis periódico a los riesgos.
Líderes de procesos	-Identificar los riesgos y controles de procesos y proyectos a cargo en cada vigencia - Debe ser elaborado por cada responsable de las áreas y/o de los procesos, junto con su equipo de trabajo -Realizar seguimiento y análisis a los controles de los riesgos según periodicidad establecida -Actualizar el mapa de riesgos cuando la administración de los mismos lo requiera.
Oficina de Control Interno	-Asesorar en la identificación de los riesgos Empresariales. - Analizar el diseño e idoneidad de los controles establecidos en los procesos. -Realizar seguimiento a los riesgos consolidados en los mapas de riesgos. -Reportar seguimiento a los riesgos de corrupción
Subgerencia de Proyectos	-Acompañar y orientar sobre la metodología para la identificación, análisis, calificación y valoración del riesgo. -Consolidar el Mapa Empresarial de riesgos

	<p>Monitorear cambio de entorno y nuevas amenazas.</p> <p>-La Subgerencia de Proyectos le corresponde liderar su elaboración y consolidación.</p> <p>-La consolidación del plan anticorrupción y de atención al ciudadano, estará a cargo de la Subgerencia de proyectos, quienes además servirán de facilitadores para todo el proceso de elaboración del mismo.</p>
--	---

Tomado de: Política de riesgos V6-2016, Función Pública

6. NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO

Acogiendo la Matriz de riesgo sugerida en la Guía para la Administración del Riesgo de la Función Pública- 2014, la medición de los riesgos de proceso y de proyecto se hará a través de tabla de probabilidad e impacto así:

Matriz: Nivel de aceptación del riesgo

PROBABILIDAD	Probabilidad		Zona de Riesgos (Procesos y proyectos)				
Casi seguro	5		Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
Probable	4		Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Posible	3		Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Improbable	2		Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Rara vez	1		Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
		Impacto	1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico

IMPACTO

Tomado de: Política de Riesgos V6-2016, Función Pública

A partir de los criterios ERCA (Evitar, Reducir, Compartir y Asumir), la entidad establece los siguientes niveles de aceptación y periodicidad de seguimiento los riesgos identificados:

Cuando se mide la probabilidad e impacto de un riesgo residual de Proceso o Proyecto y éste queda catalogado en nivel MENOR, se asumirá el riesgo y se administrará por medio de las actividades propias del proyecto o proceso asociado y su control y registro de avance se realizará en el reporte trimestral de su desempeño.

Cuando el nivel del riesgo residual queda en MODERADO, se establecerán acciones de control preventivas que permitan REDUCIR la probabilidad de

ocurrencia del riesgo, se administrarán mediante seguimiento trimestral y el líder del proceso dejará evidencias del seguimiento

Cuando el nivel del riesgo residual queda ubicado en la zona de riesgo ALTA, se deberá incluir el riesgo tanto en el Mapa de riesgo del Proceso como en el Mapa Empresarial de Riesgos y se establecerán acciones de Control Preventivas que permitan EVITAR la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos será con periodicidad al menos bimestral y el líder del proceso dejará evidencias de su adecuado control y seguimiento.

Si el nivel del riesgo residual se ubica en la zona de riesgo CATASTRÓFICA, se incluirá el riesgo en el Mapa de riesgo del Proceso y en el Mapa Empresarial de Riesgos, se establecerán acciones de control preventivas y correctivas que permitan EVITAR la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos será con periodicidad mínima MENSUAL y el líder del proceso dejará evidencias de su adecuado control y seguimiento. Adicionalmente se deberán documentar en el proceso, planes de contingencia para tratar el riesgo materializado, con criterios de oportunidad, evitando el menor daño en la prestación del servicio; éstos estarán documentados en los planes de mejora de cada proceso.

Todos los riesgos tipificados como de “Corrupción” harán parte del Mapa Empresarial de riesgos y aunque queden en la zona de riesgo BAJA, el líder del proceso establecerá acciones preventivas con periodicidad bimestral para evitar a toda costa su materialización.

De igual manera, cuando en el seguimiento periódico que realicen los líderes de proceso a sus respectivos mapas de riesgo se prevea la materialización del riesgo, se establecerá una acción preventiva de manera inmediata en el Plan de Mejoramiento del proceso, con acciones diferentes a las planificadas inicialmente y se analizará la pertinencia de los controles previamente definidos.

Una vez materializado un riesgo, el líder del proceso procederá de manera inmediata a aplicar el plan de contingencia que permita la continuidad del servicio o el restablecimiento del mismo (si es el caso), se documentará dicho plan en el Plan de Mejoramiento del proceso y se replantearán los riesgos del mismo.

7. CONTEXTO ESTRATÉGICO

En cada vigencia se analizará el entorno estratégico de la Empresa a partir de los siguientes factores externos (amenazas y oportunidades), internos (fortalezas y debilidades) y de procesos para el adecuado análisis de las causas del riesgo y la gestión del mismo:

7.1 FACTORES EXTERNOS

Para el análisis del entorno se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos de los componentes:

PESTEL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	Entidades Estatales Aliadas	Ley de garantías (entidades estatales), limita el accionar de gestión y ejecución de la función pública en contratación
	Proceso contractual más expedito (más ágil, en tiempos es mucho más corto)	Cambio de gobierno con nuevos planes y proyectos de desarrollo (inestabilidad)
	Experiencia en Función Pública de la Alta Dirección	Presiones políticas y gremiales
		Falta de continuidad en los programas establecidos (Programas de gobierno, y planes de desarrollo)
		Desarticulación y desconocimiento de la Empresa por parte de la institucionalidad pública, privada y comunitaria
		Cambio en la política de Gobierno para las Empresas Industriales y Comerciales del estado, EICE
Económico	Demanda ascendente	Competitividad de precios
	Facilidad en la penetración de Mercado	Calidad del Producto
	Óptimos periodos de tiempo en el proceso precontractual	Sobre oferta del mercado
	Gran posibilidad de desarrollar Unidades estratégicas de negocios (nuevos mercados)	Demoras en la apropiación y ejecución de recursos
	Dinero proveniente de Presupuesto de Entidades Estatales	Dificultades para la definición de proyectos
	Bajos contos por economía de escala	Disminución en la Capitalización
	Investigación y desarrollo en	Cambio en Política del

	producto (suelo cemento)	estado en materia de autonomía presupuestal
	Control de contratistas y proveedores (Registro), manejo sobre los contratistas, existe un registro de proveedores	Demora en el pago de las obligaciones por parte de terceros
	Desarrollo y crecimiento Local y Regional	Falta de flujo de caja
		Incumplimiento de contratos
		Lealtad del Cliente
Social	Incremento notable de beneficios con los productos entregados	Cualificación del Personal
	Calidad de productos se aumenta la fidelización	Desinformación de la comunidad de las obras, proyectos y actividades de la Empresa
	Se cuenta con una Buena imagen Empresarial	Ubicación de la Entidad que dificulta el acceso a las personas integrantes de los grupos de interés
		Incumplimiento de contratos
Tecnológicos	Bajos costos por nuevas tecnologías	Falta de interoperabilidad con otros sistemas
	Equipos tecnológicos apropiados	Fallas en la infraestructura tecnológica
		La velocidad en los avances tecnológicos y los limitados recursos para su adquisición
Ecológico		Cambio en la política y normatividad Ambiental
		Poca conciencia con las Tecnologías Limpias
Legal	Mejores condiciones contractuales por ser EICE	Cambios en la legislación y normas aplicables a la Empresa y a los procesos.
	Versatilidad en la presencia de proveedores	Incertidumbre Jurídica
	Facilidad en la penetración de Mercado	Incumplimiento de contratos
		Desconocimiento de Normatividad a nivel de Adquisiciones
		Falsificación de la información de alguna persona que ingresa

7.2 FACTORES INTERNOS

Lidentificación de diferentes aspectos que existen dentro en la empresa.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Reciente manejo del Riesgo	Control de cada procedimiento
Frágil trazabilidad de la información	Régimen especial de contratación y agilidad de los procesos
Poco avance en tablas retención documental	Segregación de funciones
Falta de procesos documentados	Actitud por la Mejora continua
Débil cultura de autocontrol	Buena infraestructura Tecnológica
	Personal capacitado en el área
	No obsolescencia, Empresa joven
	Interdependencia
	Recursos y compromiso de parte de la Gerencia con el SGC
	Apoyo con el presupuesto
	Control sobre el licenciamiento
	Personal Idóneo y competente
	Personal capacitado en las dependencias
	Diversidad de proyectos
	Personal capacitado en el área
	Apoyo con el presupuesto
	Control sobre el licenciamiento
	Personal Idóneo y competente
	Forma de pago a proveedores y contratistas
	Código de ética, buen gobierno y transparencia
	Buen manejo y conocimiento de herramientas tecnológicas
	Características de la empresa
	Apoyo a las diferentes áreas
	Disponibilidad de recursos por proyecto
	Identidad Corporativa

El análisis interno específico de la Entidad da cuenta de los siguientes aspectos en los factores que se enuncian:

7.2.1 Financieros:

1. Bajo presupuesto de funcionamiento que impide el desarrollo de proyectos
2. Demoras en la apropiación y ejecución de recursos
3. Dificultades para la definición de proyectos
4. Disminución en la Capitalización
5. Falta de flujo de caja
6. Adquisición de compromisos sin previo certificado de disponibilidad presupuestal
7. No reporte de las actas de liquidación de los contratos con saldos a favor de la corporación.

7.2.2 Personal:

1. Problemas en la actitud del personal: Desmotivación, falta de compromiso, Clima laboral, alta rotación
2. Falta de capacitación y actualización de los funcionarios sobre normatividad en administración del talento humano
3. Falta de comunicación entre dependencias para el desarrollo de planes del área: Capacitación, Bienestar Social, Seguridad y Salud en el Trabajo.

7.2.3 Procesos:

1. Incoherencia entre procesos establecidos y ejecutados
2. Desconocimiento de los procesos y procedimientos por parte de los servidores
3. Desactualización de documentos, falta de interacción
4. Falta de autocontrol, autogestión y autoevaluación por parte de los servidores

7.2.4 Tecnología:

1. Falta de coordinación de necesidades de tecnología
2. Desconocimiento y baja aplicabilidad de las herramientas informáticas.
3. Posibles fallas en equipos de cómputo y deficiente conectividad de la red (Internet)

7.2.5 Estratégicos: Falta de lineamientos y demoras en la planeación, mapa de procesos desactualizado, estructura organizacional no acorde con los procesos, indicadores mal formulados que no aportan a la gestión para la toma de decisiones, desconocimiento y falta de aplicación de políticas de operación por parte de los servidores.

7.2.6 Comunicación Interna:

1. Poca efectividad en los canales internos (correo electrónico institucional)
2. Baja motivación y sensibilización de los servidores para el manejo de la información
3. Falta de control sobre los canales establecidos (acta de comité pre-operativo)

7.3 FACTORES ASOCIADOS A LOS PROCESOS

Los factores considerados asociados a los procesos son:

7.3.1 Diseño del proceso:

Claridad en la descripción del objetivo y alcance del proceso.

7.3.2 Proveedores del proceso:

Reconocimiento de entradas y salidas del proceso

7.3.3 Interacciones con otros procesos:

Relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.

7.3.4 Transversalidad:

Procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.

7.3.5 Procedimientos asociados:

Interrelación en los procedimientos que desarrollan los procesos.

7.3. 6 Responsables del proceso:

Grado de autoridad y responsabilidad de los líderes frente al proceso.

7.3. 7 Comunicación entre los procesos:

Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.

8. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

Siguiendo la metodología propuesta por la Función Pública en la guía para la administración del riesgo-2014, se definen las siguientes etapas para la adecuada gestión del riesgo que deberán seguir los equipos de trabajo de cada proceso o proyecto al inicio de cada vigencia

Etapa 1

DEFINICIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO:

En cada uno de los procesos y proyectos se define un contexto estratégico teniendo como referente los factores externos, internos y de proceso reseñados en el numeral anterior de este documento (numeral séptimo)

Etapa 2

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

En reunión los equipos de trabajo de cada proceso, expresan un número determinado de posibles eventos y/o actuaciones que podrían afectar el cumplimiento del objetivo del proceso, sus posibles efectos (impacto) y la frecuencia con que ocurre (probabilidad), con esta identificación se pasa a definir (nombrar) el riesgo y se tabula (clasifica-categoriza)

Algunos aspectos y preguntas clave para la identificación del riesgo:

Aspectos:

Objetivo del proceso

Procedimientos del proceso

Actividades del proceso y sus procedimientos

Preguntas:

¿Qué puede ocurrir?

¿Cómo puede ocurrir?

¿Cuándo puede ocurrir?

¿Qué consecuencias traerá a la organización si se materializa?

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

Matriz: identificación del riesgo

Proceso:			
Objetivo:			
Nombre del riesgo	Clasificación del riesgo	Causas	Efectos (consecuencias)

Tomado de: Política de riesgos V6-2016, Función Pública

Etapa 3

ANÁLISIS DEL RIESGO

Haciendo uso de la matriz de probabilidad e impacto se determina el nivel del **riesgo inherente**.

Matriz: Análisis del riesgo

Identificación del Riesgo					Riesgo Inherente		
Proceso:					Probabilidad	Impacto	Severidad
Objetivo:							
	Nombre del riesgo	Clasificación del riesgo	Causas	Efectos (consecuencias)			

Fuente: Política de riesgos V6-2016, Función Pública

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

Para evaluar la probabilidad de ocurrencia, se debe hacer a luz de los criterios enunciados en la siguiente tabla ilustrativa.

Tabla ilustrativa de probabilidad

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

Tomado de: Guía de Riesgos V3-2014, Función Pública

El análisis de frecuencia deberá ajustarse dependiendo del proceso y de la disponibilidad de datos históricos sobre el evento o riesgo identificado.

En caso de no contar con datos históricos, bajo el concepto de factibilidad se trabajará de acuerdo con la experiencia de los funcionarios que desarrollan el proceso y de sus factores internos y externos.

Cuando las actividades de un proceso o procedimiento son muy repetitivas, la frecuencia debe medirse en términos porcentuales ya que el valor absoluto pierde consistencia.}

Impacto: Son las consecuencias o efectos que puede ocasionar a la organización, la materialización del riesgo.

Para evaluar el impacto que causaría un riesgo en el evento de materializarse se analizará teniendo en cuenta los criterios del formato siguiente

Formato para determinar el impacto			
N°	Pregunta: ¿Si el riesgo se materializa podría...?	Respuesta	
		Si	No
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la Empresa?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Empresa?		

5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su imagen?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación del servicio?		
8	¿Dar lugar a detrimento de calidad de vida de la comunidad por pérdida del bien, servicios o los recursos públicos?		
9	¿Generar pérdida de información de la Empresa?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos Fiscales?		
14	¿Dar lugar a procesos penales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectar la imagen regional?		
18	¿Afectar la imagen nacional?		
Total, preguntas afirmativas: _____		Total preguntas negativas: _____	
Clasificación del riesgo: Insignificante ____ Bajo ____ Moderado ____ Alto ____ Catastrófico ____			

Tomado de la guía para la gestión del riesgo de corrupción - 2015

Evaluación del impacto

Respuestas:

De una a tres respuestas positivas el impacto se considera insignificante

De cuatro a seis respuestas positivas el impacto es considerado menor

De siete a diez respuestas positivas el impacto es moderado

De once a catorce respuestas positivas el impacto es mayor

De quince a dieciocho respuestas positivas el impacto se considera catastrófico

Nivel de riesgo inicial (severidad)

Para estimar el nivel de riesgo inicial (**Severidad**), los valores de probabilidad y de impacto se multiplican, donde se encuentra la fila con la columna respectiva; esto se muestra en la siguiente matriz de riesgo, con el fin de determinar la zona en la cual se ubica el riesgo identificado. Este primer análisis del riesgo se denomina Riesgo Inherente y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Matriz: Nivel o zonas de riesgo inicial



Tomado de: Política de riesgos V6-2016, Función Pública

Etapa 4

IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

NOMBRE DEL RIESGO	ACCIÓN DE CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL

Política de Riesgos FP – Versión 6

Una vez se tiene la matriz de riesgo inherente con el riesgo analizado en términos de probabilidad e impacto se procede a identificar y seleccionar la acción de control relacionada con el riesgo, como lo muestra la matriz anterior

Etapa 5

VALORACIÓN DEL RIESGO

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

Acciones para la valoración del riesgo

- Identificar controles existentes
- Quién lleva a cabo el control (responsable)
- Qué busca hacer el control (objetivo)
- Cómo se lleva a cabo el control (procedimiento)

- Evidencia de la ejecución del control
- Tipo de control (manual o automático)
- Cuándo se realiza el control (periodicidad)

La valoración del riesgo necesita de una evaluación de los controles existentes, lo cual exige determinar:

Su Naturaleza:

Si se trata de un control preventivo o correctivo, para este análisis se debe tener en cuenta:

Control Preventivo: Evita que un evento suceda; por ejemplo, el requerimiento de un documento en un sistema de información es un control preventivo.

Control Correctivo: No prevé que un evento suceda, pero permiten enfrentar la situación una vez se ha presentado; por ejemplo, en caso de un desastre natural u otra emergencia, mediante las pólizas de seguro y otros mecanismos de recuperación de los recursos.

Si los controles están documentados: Evaluar cómo se lleva a cabo el control, quién es el responsable de su ejecución y cuál es la periodicidad para su ejecución, lo cual determinará las evidencias que van a respaldar la ejecución del mismo.

Si el control es:

Automático: Utiliza herramientas tecnológicas como sistemas de información o software que permiten incluir contraseñas de acceso.

Manual: Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo.

Determinar si se están aplicando en la actualidad y su efectividad.

En la tabla ilustrativa, se muestran los criterios para la evaluación objetiva de los controles y determinar el desplazamiento dentro de la Matriz de Evaluación de Riesgos; las calificaciones planteadas para cada aspecto deben ser usadas tal como están expresadas, aplicar el valor asignado a cada aspecto cuando responde Sí; cero (0) si responde NO. Es preciso no asignar valores intermedios para evitar subjetividad en el análisis.

Tabla ilustrativa: Análisis y evaluación de los controles

Descripción del control	Criterios para la evaluación	Evaluación		Observaciones
		Si	No	
Describe el control determinado para el riesgo identificado	¿El control previene la materialización del riesgo (afecta la probabilidad)? ¿El control permite enfrentar la situación en caso de materialización (afecta el impacto)?	N/A	N/A	Este criterio no puntúa, es relevante determinar si el control es preventivo (probabilidad), o si es correctivo, que permite enfrentar el evento una vez materializado (impacto), con el fin de establecer el desplazamiento en la matriz de evaluación del riesgo.
	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	0	
	¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y seguimiento?	5	0	
	¿El control es automático? (sistemas o software que permitan incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación entre otros.)	15	0	
	¿El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros.)	10	0	
	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	0	
	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	0	
	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	0	
	TOTAL	100	0	

Rangos de calificación de los controles	Dependiendo si el control afecta la Probabilidad o el Impacto se debe desplazar en la matriz de evaluación del riesgo así: EN PROBABILIDAD AVANZA HACIA ABAJO EN IMPACTO AVANZA HACIA LA IZQUIERDA
	Cuadrantes a disminuir
Entre 0-50	0
Entre 51-75	1
entre 76-100	2

Tomado: Guía de riesgos V3-2014, Función Pública

Etapa 6

Después del análisis y evaluación de los controles aplicando los criterios de la tabla anterior se llega a la matriz definitiva del proceso o proyecto que contiene el riesgo inherente y el riesgo residual y se identifican las acciones a emprender en cada vigencia para la adecuada administración de los riesgos con sus responsables y las evidencias respectivas.

Ejemplo: mapa o matriz definitiva de proceso o proyecto

Proceso: Gestión Administrativa																		
Objetivo: Determinar, administrar y proporcionar durante cada vigencia fiscal los bienes y servicios para el cumplimiento de la misión institucional (...)																		
IDENTIFICACIÓN				RIESGO INHERENTE			CONTROL	ACCIÓN DE CONTROL	RIESGO RESIDUAL			OPCIÓN DE MANEJO	ACCIONES PREVENTIVAS	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	PERIODO DE SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REGISTRO EVIDENCIA
Nombre del Riesgo	Clasificación del riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo			Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo							

Tomado de: Política de riesgos v6, Función Pública

Consideraciones finales

La selección de los controles implica equilibrar los costos y los esfuerzos para su implementación, así como los beneficios finales, por lo tanto, se deberá considerar aspectos como:

Viabilidad Jurídica: Velar por que los controles que se van a implementar no vayan en contra de la normatividad vigente.

Viabilidad técnica e institucional: Establecer claramente si la entidad está en capacidad de implementar y sostener a largo plazo nuevas tecnologías u otros mecanismos necesarios para ejecutar el control.

Análisis costo-beneficio: Prácticamente todas las respuestas a los riesgos implican algún tipo de costo directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera.

Una vez implementadas las acciones para el manejo de los riesgos, la valoración después de controles, se denomina RIESGO RESIDUAL, éste se define como nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento al riesgo inherente.

ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS

Como producto final después de aplicar la metodología debe quedar el mapa de riesgos que es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos frente a un proceso, proyecto o programa.

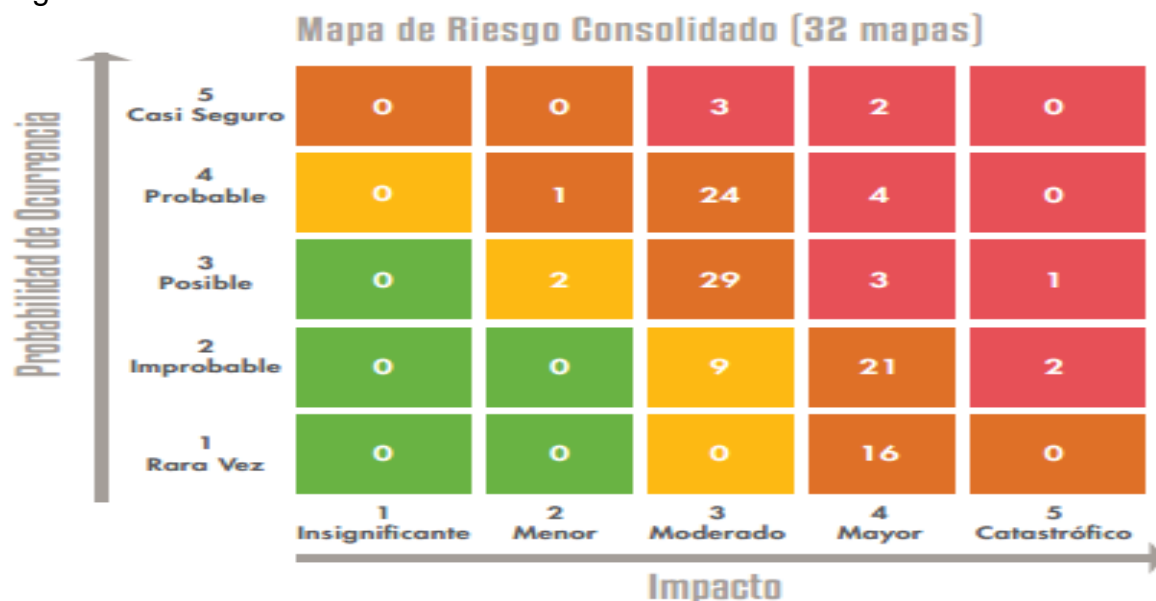
MAPA INSTITUCIONAL DE RIESGO

Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la Empresa; se alimenta con los riesgos residuales altos y extremos de cada uno de los procesos que pueden afectar el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la Empresa. En este mapa se deberán incluir todos los riesgos identificados como posibles actos de corrupción, en cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011.

MAPA DE RIESGOS POR PROCESO O PROYECTO

Recoge los riesgos identificados para cada uno de los procesos, los cuales pueden afectar el logro de sus objetivos.

Un mapa de riesgos se puede presentar como un consolidado donde se totalizan los riesgos y como una matriz o mapa de riesgos por proceso; Igualmente puede ser un mapa integrado (de gestión y de corrupción) como lo muestran los gráficos siguientes.



Tomado de: Guía de riesgos v3-2014, Función Pública

Ejemplo: Matriz institucional (riesgos operativos y de corrupción)

Proceso: Gestión Administrativa											
Objetivo: Determinar, administrar y proporcionar durante cada vigencia fiscal los bienes y servicios para el cumplimiento de la misión institucional (...)											
IDENTIFICACIÓN			RIESGO INHERENTE			CONTROLES	RIESGO RESIDUAL			ACCIONES	REGISTRO
Riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo		Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo		
Retrasos o incumplimientos en la entrega de los bienes y servicios que requieren los procesos para el cumplimiento de su gestión	Deficiente calificación y descripción de las necesidades de bienes y servicios por parte de los procesos tanto misionales como de apoyo. Inoportunidad en la entrega de los estudios y documentos previos a la contratación y deficiencias en su contenido.	Baja ejecución presupuestal. Imagen institucional afectada por incumplimiento en la prestación de servicios a los usuarios o ciudadanos.	5	4	Extremo	Elaboración del plan anual de compras por proceso y consolidado, acorde con el anteproyecto de presupuesto para la vigencia frente a los recursos presupuestales asignados bajo la supervisión del comité de contratación	3	4	Extremo	Lineamiento a los procesos para el análisis de necesidades y elaboración del plan. Anteproyecto de presupuesto. Plan de compras consolidado. Convocatoria al comité de contratación para aprobación y priorización de acorde al presupuesto.	Actas de comité de contratación, plan de compras anual y consolidado.

Tomado de: Guía de riesgos v3 2014, Función Pública

BIBLIOGRAFÍA

Función Pública, Guía para la Administración del Riesgo v3-2014.

Función Pública, Política de Riesgos v6-2016.

Función Pública, Anexo 6 Ejemplo aplicado para la Administración del Riesgo.

Presidencia de la República, Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano v2-2015



Presidencia de la República, Guía para la gestión del riesgo de corrupción 2015. del Oriente

EDESOS, Plan anticorrupción y Atención al Ciudadano diciembre 2016

EDESOS, Memorias/conclusiones del taller de re formulación (construcción colectiva) del Plan de Direccionamiento Estratégico de agosto 8 de 2017

Rionegro, agosto de 2017

Proyecto: Javier Augusto Sierra Uribe, Jefe de Control Interno
Revisó: Wilson de Jesús Ramírez Serna Secretario General

