





Gestión del Riesgo Esquema metodológico aplicado

Marzo de 2023

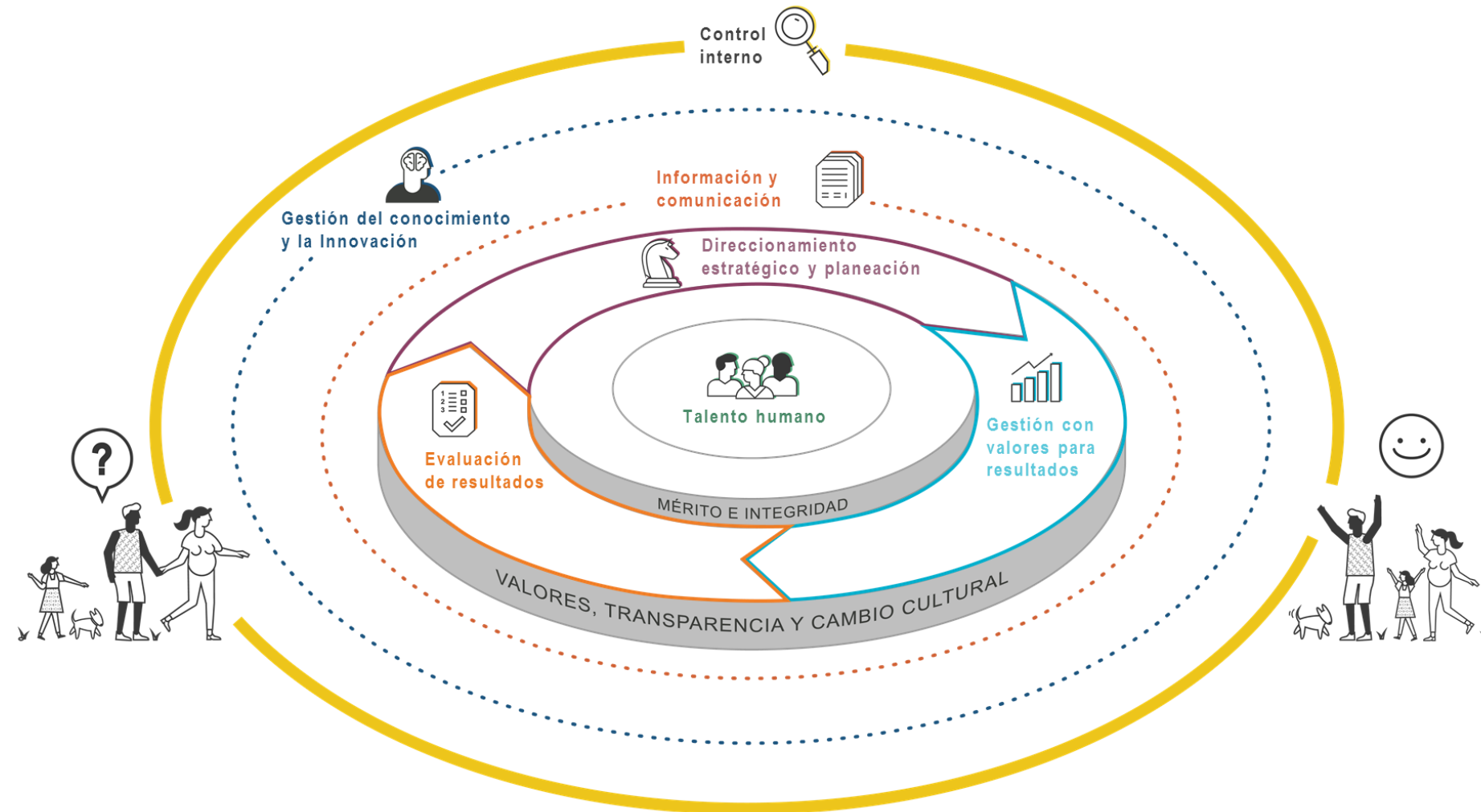
Contenido

01. Marco general clave para su desarrollo
02. Paso 1: Política de Administración del Riesgo
03. Paso 2: Identificación del Riesgo
04. Paso 3: Valoración del Riesgo
05. Análisis de eventos e Indicadores Clave Riesgo
06. Panel Preguntas

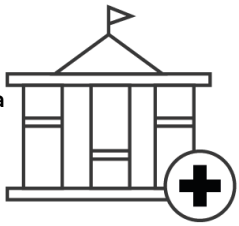
01. Marco general clave para su desarrollo



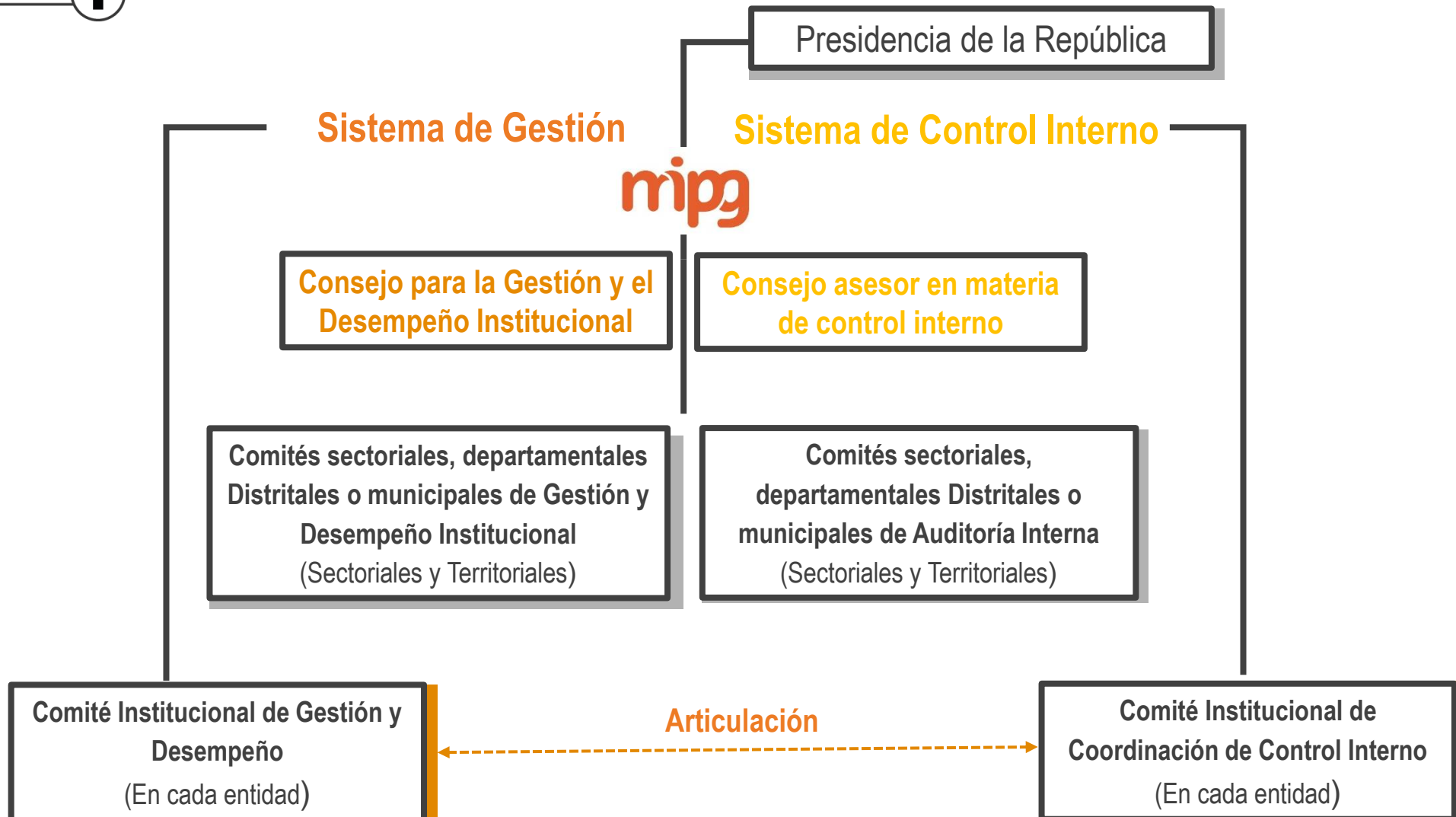
Estructura del modelo



Decreto 1499 de 2017 –
Fundamento
Legal para la
actualización de
MIPG.



Institucionalidad



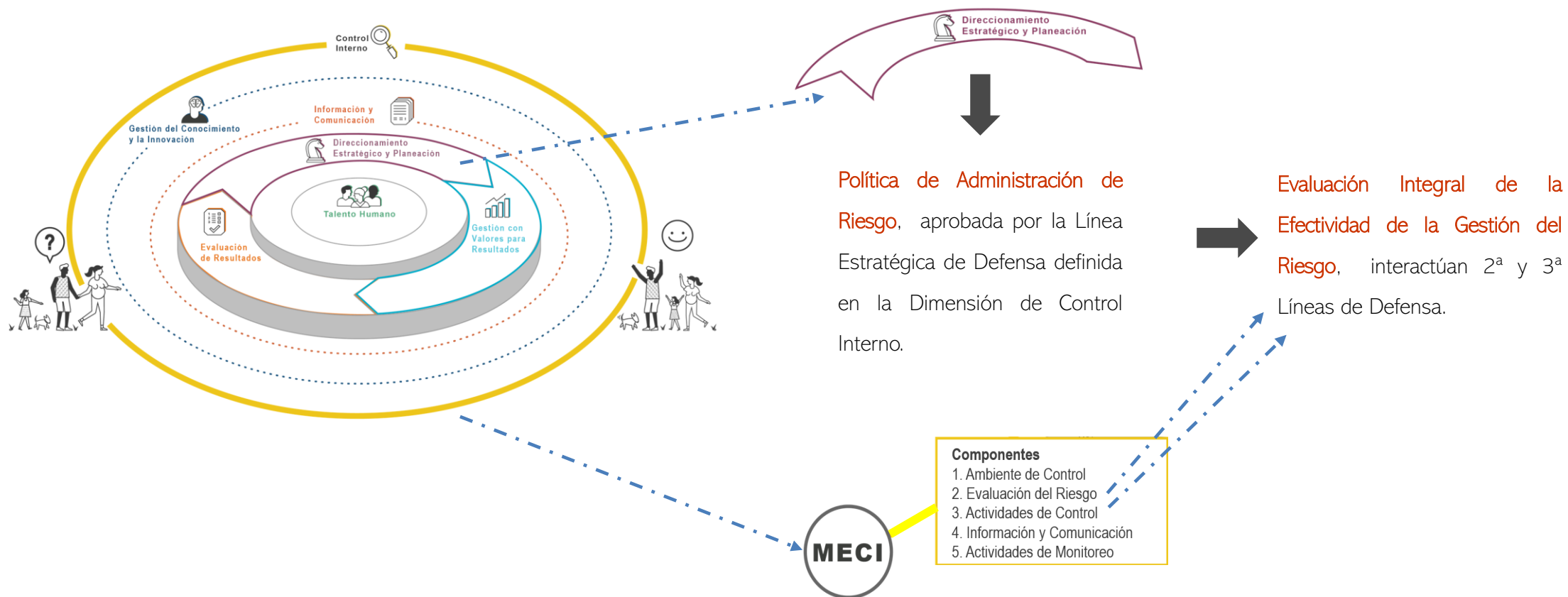
Alineando el Riesgo con la Estrategia y el Desempeño



Misión: El propósito central de la entidad, que Establecer lo que lograr y por qué existe.

Visión: Las aspiraciones de la entidad para su estado future o lo que la organización pretende alcanzar con el tiempo

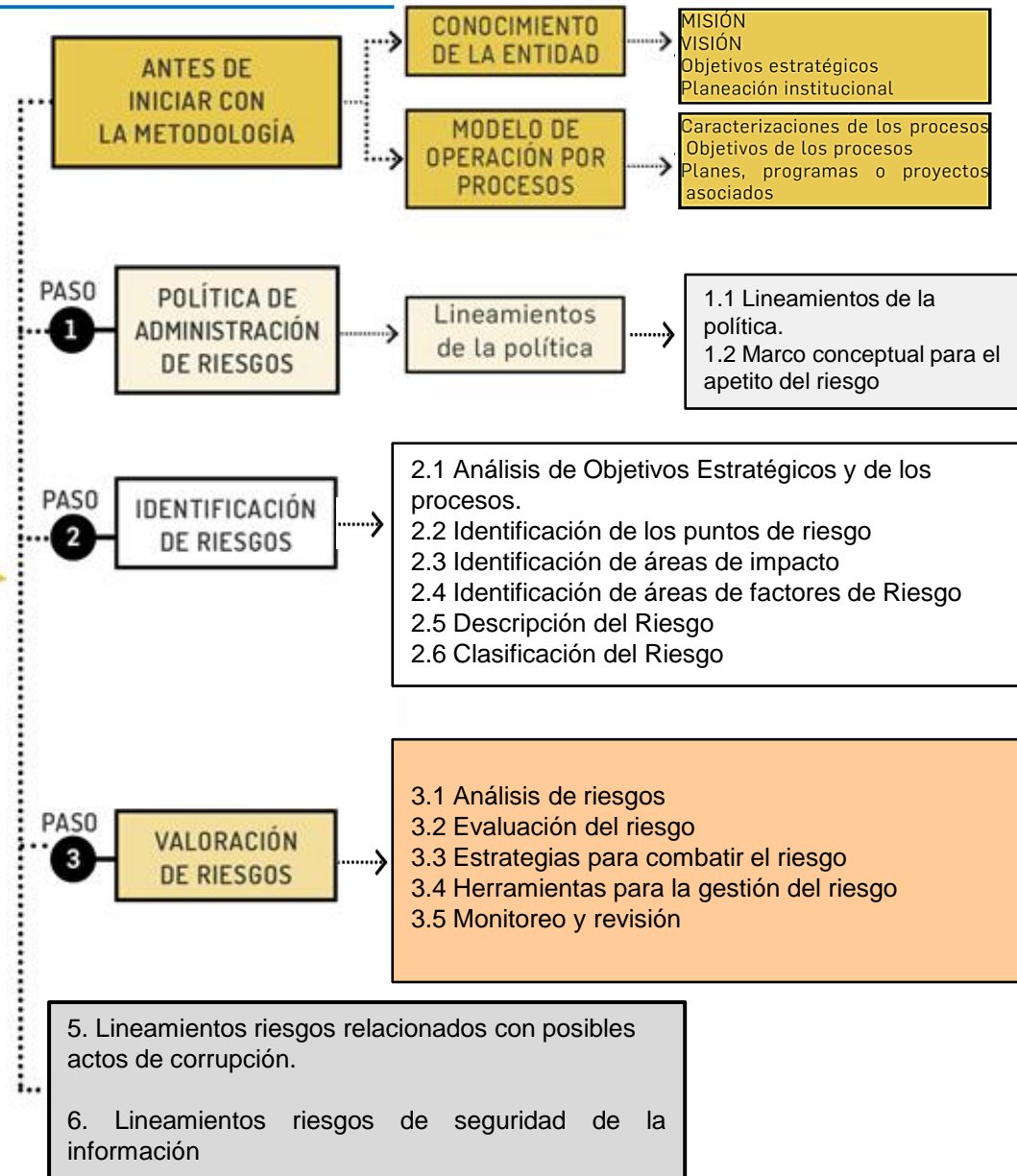
Valores fundamentales: Las creencias e ideales de la entidad sobre lo que es bueno o malo, aceptable o inaceptable, que influyen en el comportamiento de la organización



Metodología General – Marcos Referencia



FUNCIÓN PÚBLICA



COSO ERM 2017



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

Fuente: COSO ERM Marco Integrado. 2017

ISO31000:2018



International
Organization for
Standardization

La gestión del riesgo es iterativa y asiste a las organizaciones a establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones informadas.

Fuente: ISO31000:2018, Introducción

Riesgo



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

Tener en cuenta:

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

Riesgo Inherente



Aquel riesgo propio de la actividad.

Se establece a partir de la combinación de la probabilidad con el impacto, nos permite determinar el nivel del riesgo dentro de unas escalas de severidad.

Riesgo Residual



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

El riesgo no es viable desaparecerlo o llevarlo a bajo en todos los casos.

Probabilidad



Posibilidad de ocurrencia del riesgo, dada por la exposición al riesgo.

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

Impacto



Consecuencias que puede ocasionar a la entidad por la materialización de un riesgo (eventos).

(Reputacional y afectación económica)

02. Paso 1: Política de Administración del Riesgo



Definición y elementos para su elaboración



Política de Administración del Riesgo



Declaración de la Dirección y las intenciones generales de una organización respecto de la gestión del riesgo.

Establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.

Definición y elementos para su elaboración



Metodología y sus particularidades

Lineamientos para su estructura adecuada

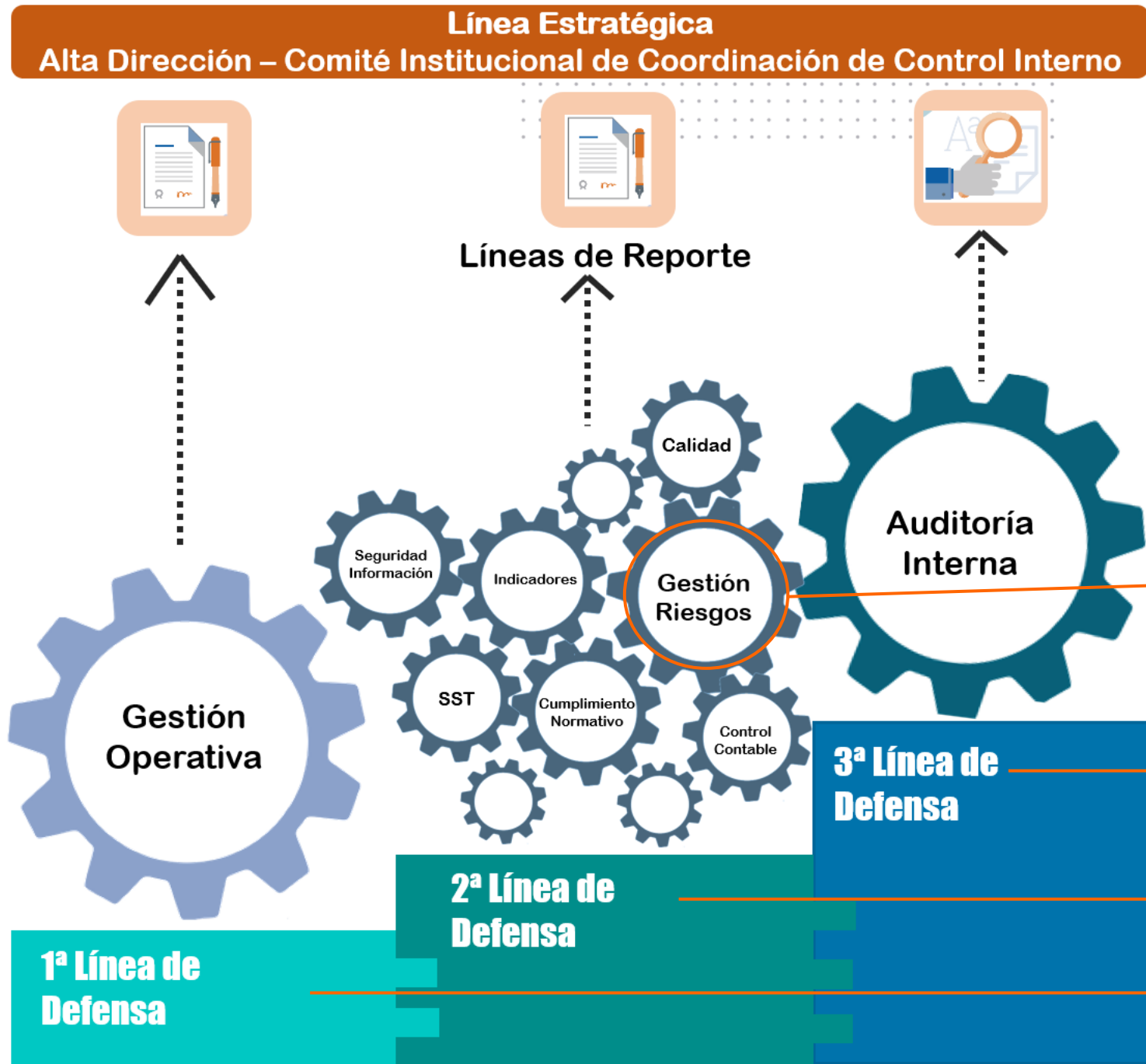
Esquemas de seguimiento escalonado

Niveles de Autoridad y responsabilidad

Acorde con el Esquema de Líneas de Defensa

Establecer periodicidades con sus responsables para el seguimiento a los riesgos más críticos para la entidad.

- ✓ Definir Contexto Estratégico (externo e interno) específico para la entidad, acorde con su Sector, Misionalidad, Entorno de Desarrollo Territorial.
- ✓ Definir objetivo, alcance
- ✓ Tablas Factores Riesgo, probabilidad, impacto, matriz severidad.
- ✓ Otros elementos metodológicos: Riesgos fiscal, corrupción, seguridad información



Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, instancia estratégica y del más alto nivel jerárquico, encargada de evaluar efectividad de la gestión riesgo.

- ✓ Aprueba política administración del riesgo y la evalúa periódicamente.
- ✓ Acorde a periodicidad para el seguimiento a riesgos críticos debe aplicar el monitoreo correspondiente haciendo uso de la información suministrada por las instancias de 2ª línea identificadas y la 3ª línea.
- ✓ Toma las acciones necesarias para intervenir situaciones detectadas como incumplimientos, retrasos e incluso posibles actuaciones irregulares, evitando consecuencias más graves para la entidad.

Función de aseguramiento desarrollada por la **Oficina de Planeación** o quien haga sus veces actúa como una gerencia de riesgos.

Aseguramiento a la alta dirección de la entidad sobre cómo la organización **evalúa y gestiona sus riesgos** y la **eficiencia y eficacia** frente al cumplimiento misional.

Funciones de aseguramiento que complementan y refuerzan **la gestión del riesgo**: TH, Financiero, Defensa Jurídica, Contratación, Seguridad Información, Oficial Transparencia, entre otros.

Gestión operativa de la entidad, responsables o líderes de procesos y sus equipos de trabajo (día a día de la gestión).

Ejemplo Estructura general documento

política

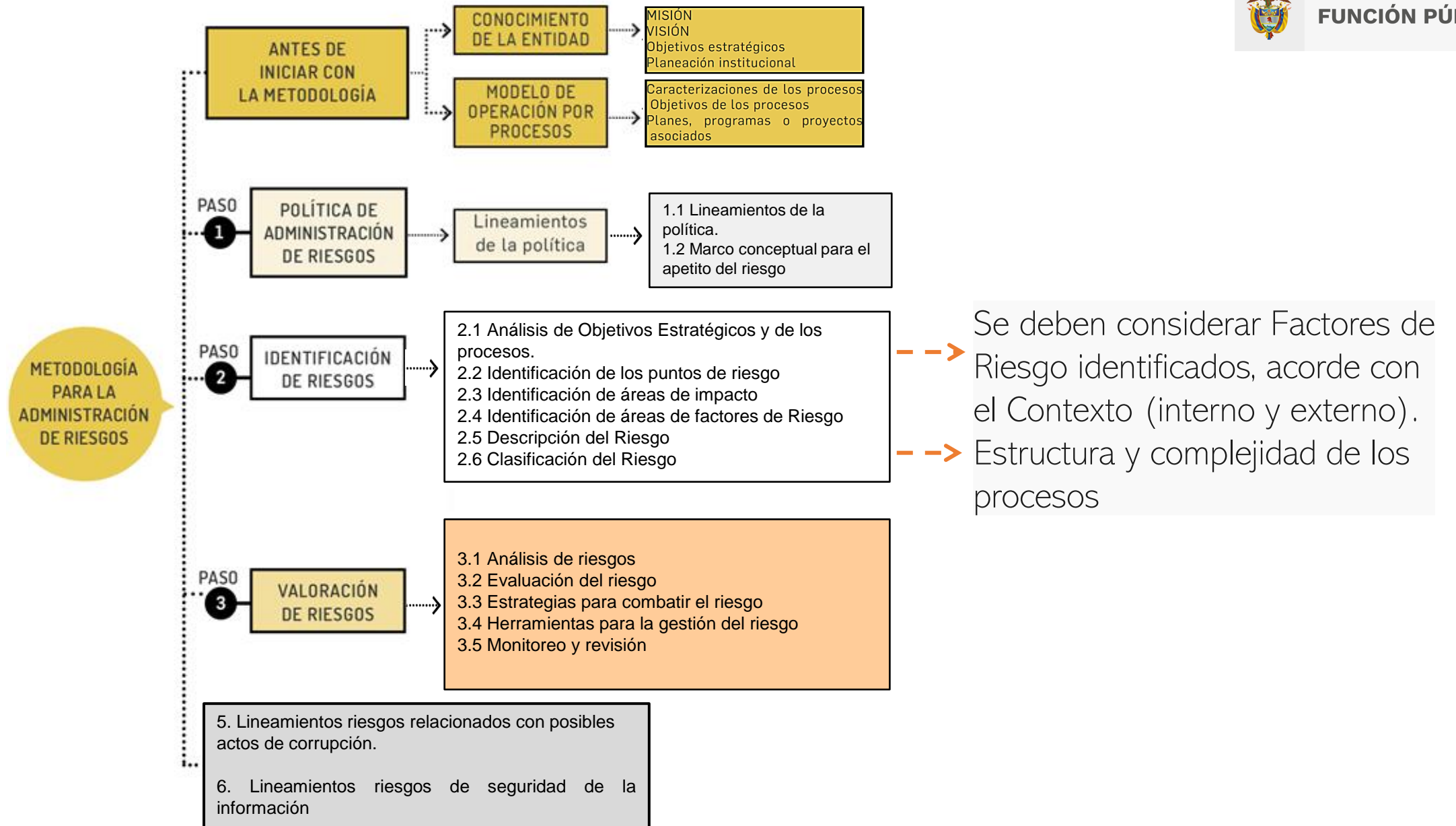


CONTENIDO

- 1. Objetivo3
- 2. Alcance3
- 3. Términos y definiciones3
- 4. Contexto de la entidad4
- 5. Lineamientos de la Política de Administración del Riesgo8
 - 5.1 Niveles de Responsabilidad8
 - 5.2 Comunicación y Socialización de la Política de Gestión del Riesgo11
 - 5.3 Seguimiento al cumplimiento de la política, monitoreo y revisión de los riesgos.....11
 - 5.4 Identificación de Riesgos12
 - 5.5 Valoración del Riesgo.....13
 - 5.6 Identificación del control y valoración del riesgo residual.....16
 - 5.7 Niveles de aceptación del riesgo.....18
 - 5.8 Riesgos de seguridad de la información19
 - 5.9 Otras disposiciones con relación a la gestión de los riesgos25
- 6. Historial de cambios.....26

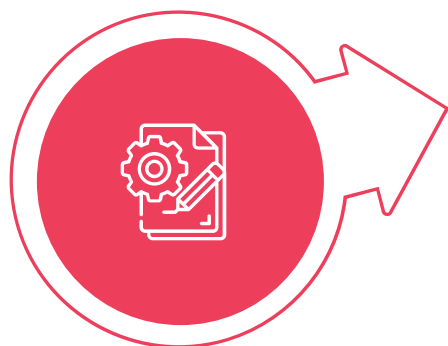
03. Paso 2: Identificación del Riesgo







Esta etapa permite establecer los riesgos para el proceso que pueden estar o no bajo el control de la organización. Se requiere considerar los siguientes aspectos para una correcta identificación:



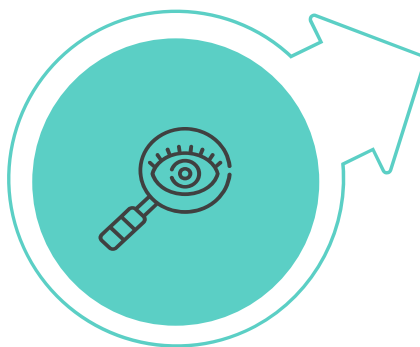
Contexto
(externo e interno)



El contexto debe ser **estratégico**, definido claramente con datos y otros aspectos clave para la operación de la entidad que permita considerar todos los factores aplicables.



Se define en la **política de administración del riesgo** institucional.



Factores
Generadores

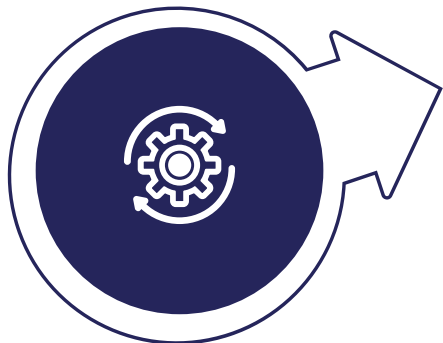


Consultar Tabla 1 Factores de riesgo

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



Clasificación
del Riesgo
(Tabla 2)



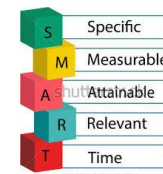
Proceso
(objetivo, alcance, puntos riesgo)



Análisis de Objetivos Estratégicos y de los procesos.



Identificación de los puntos de riesgo interrelación de los procesos, acorde con la cadena de valor)



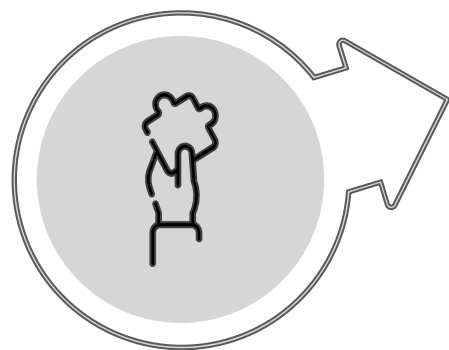
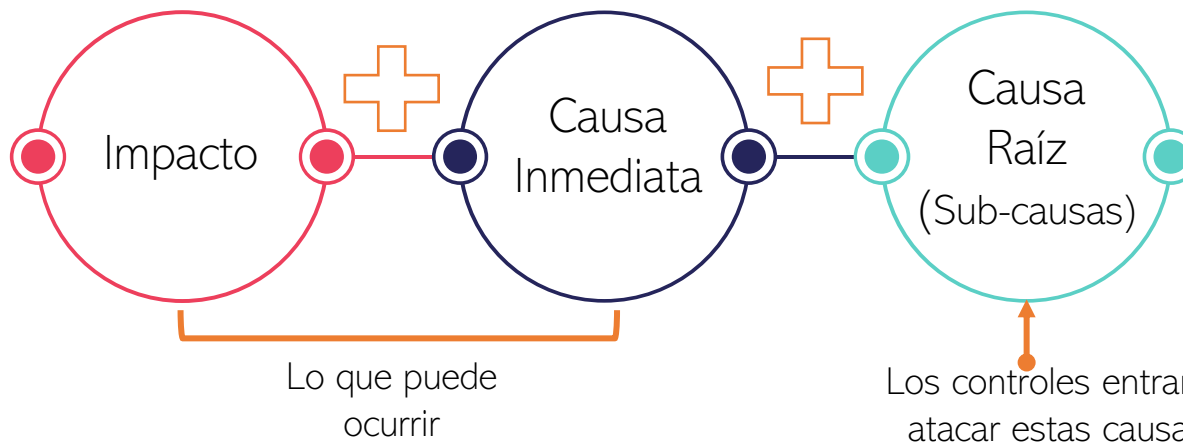
Inicia con:

POSIBILIDAD DE:

¿Qué?

¿Cómo?

¿Por qué?



Redacción
(Estructura alto nivel)



Algunas premisas para una adecuada redacción del riesgo:



- No describir como riesgos omisiones ni desviaciones del control
- No describir causas como riesgos
- No describir riesgos como la negación de un control.
- No existen riesgos transversales, lo que pueden existir son causas transversales.



Ejemplo

Proceso: Gestión de Recursos

Objetivo: adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación

Alcance: inicia con el análisis de necesidades para cada uno de los procesos de la entidad (plan anual de adquisidores) y termina con las compras y contratación requeridas bajo las especificaciones técnicas y normativas establecidas.

Puntos Riesgo Identificados: Actividades en cada etapa del proceso contractual.



Estructura Plan Anual
de Adquisiciones



Etapa precontractual



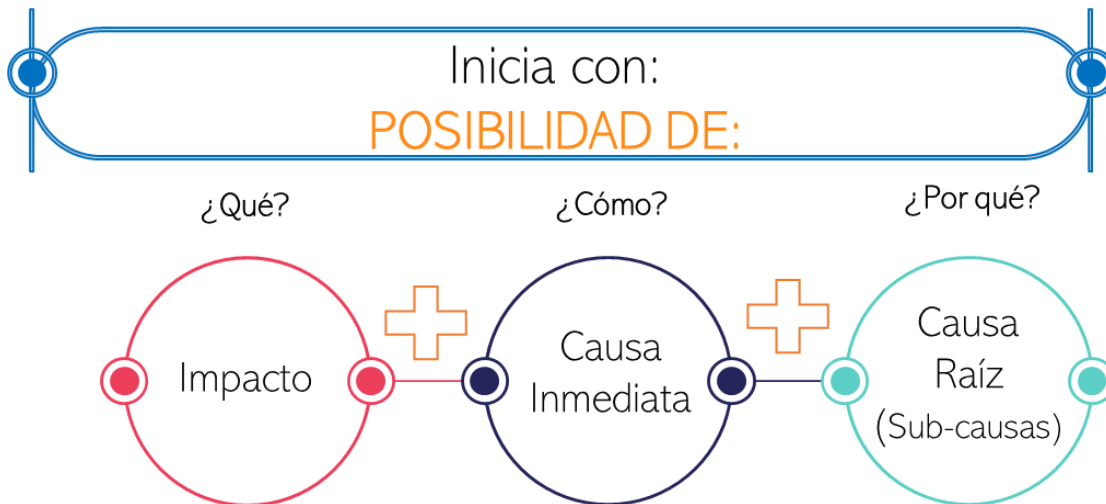
Etapa contractual



Etapa pos-contractual
(actividades interventoría y
supervisión)



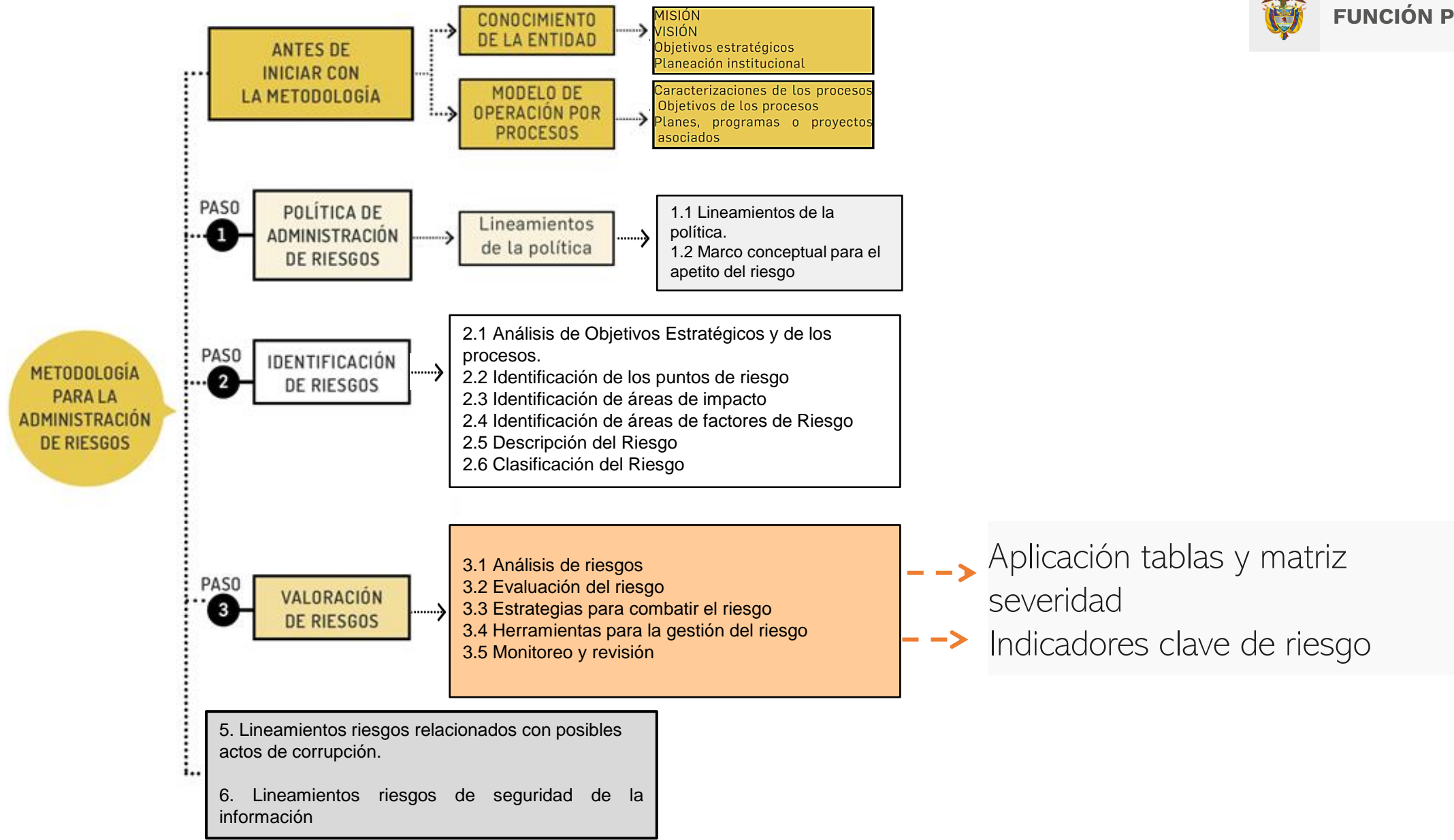
Ejemplo



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

04. Paso 3: Valoración del Riesgo







Esta etapa permite establecer la **probabilidad** de ocurrencia del riesgo y el nivel de **consecuencia o impacto**, con el fin de estimar la zona de **riesgo inherente**, para de manera posterior determinar los controles aplicables, acorde con las causas definidas y determinar la zona de **riesgo residual**.

Probabilidad

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



Ejemplo

Riesgo identificado: Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.

No. de veces que se ejecuta la actividad: La actividad de contratos implican 10 en el mes = **120 contratos en el año**.

	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad
Muy Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año	20%
Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año	40%
Media	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 24 a 500 veces por año	60%
Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 veces al año y máximo 5000 veces por año	80%
Muy Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año	100%



La actividad se realiza 120 veces al año, la probabilidad de ocurrencia del riesgo es **Media**.



Esta etapa permite establecer la **probabilidad** de ocurrencia del riesgo y el nivel de **consecuencia o impacto**, con el fin de estimar la zona de **riesgo inherente**, para de manera posterior determinar los controles aplicables, acorde con las causas definidas y determinar la zona de **riesgo residual**.

Impacto

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



Ejemplo

Cálculo afectación económica: De llegar a materializarse tendría **afectación económica de 500 SMLMV**.

	Afectación Económica	Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 10 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización.
Menor-40%	Entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de proveedores.
Moderado 60%	Entre 50 y 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos.
Mayor 80%	Entre 100 y 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal.
Catastrófico 100%	Mayor a 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país

La afectación económica se calcula en 500SMLMV, el impacto del riesgo es **Mayor**.

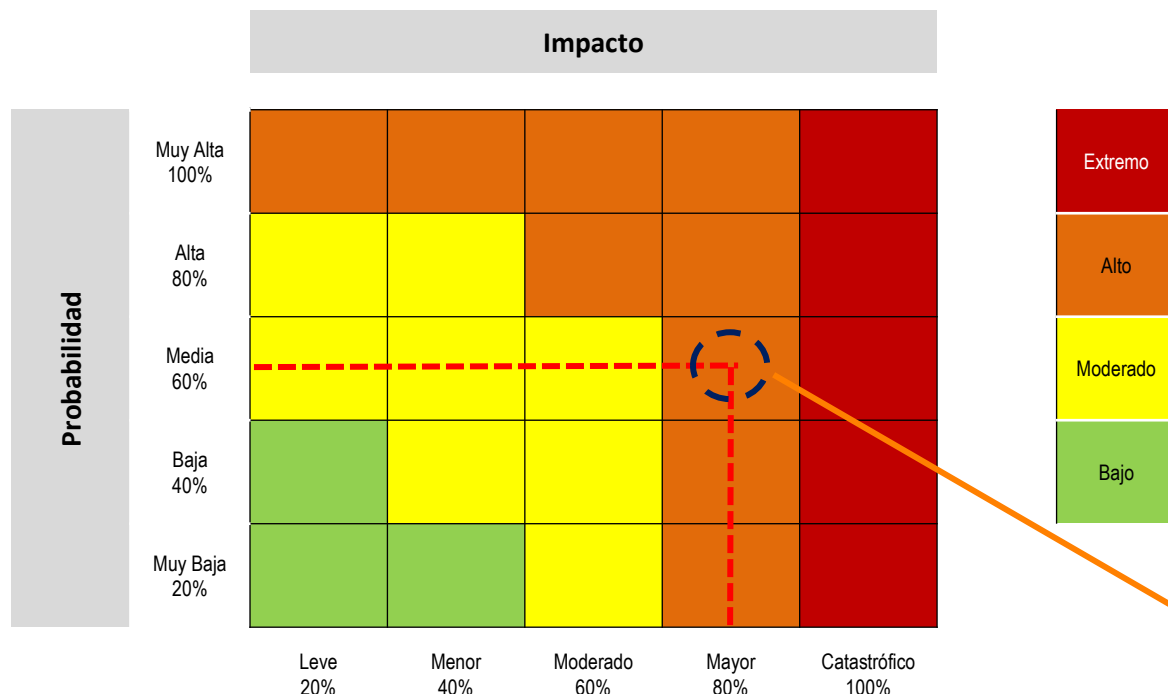


Niveles de Severidad

Ejemplo



Probabilidad Inherente= Moderada 60%
Impacto Inherente: Mayor 80%



Cruzando los datos de probabilidad e impacto definidos se tiene: **Zona de riesgo alta.**



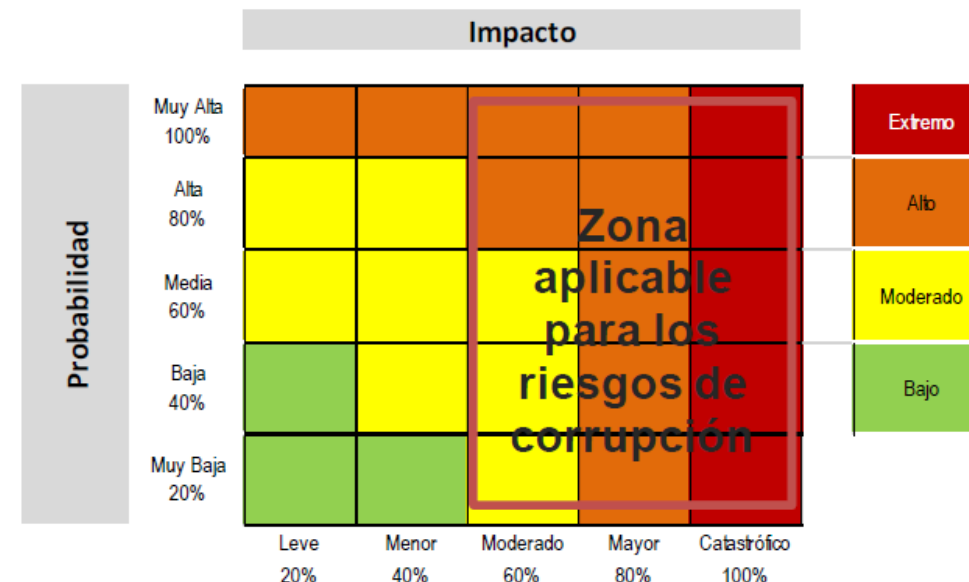
Articulación Riesgos Corrupción

Para la redacción de estos riesgos es necesario que en la descripción del riesgo concurren los componentes de su definición, así:
ACCIÓN U OMISIÓN + USO DEL PODER + DESVIACIÓN DE LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO + EL BENEFICIO PRIVADO.



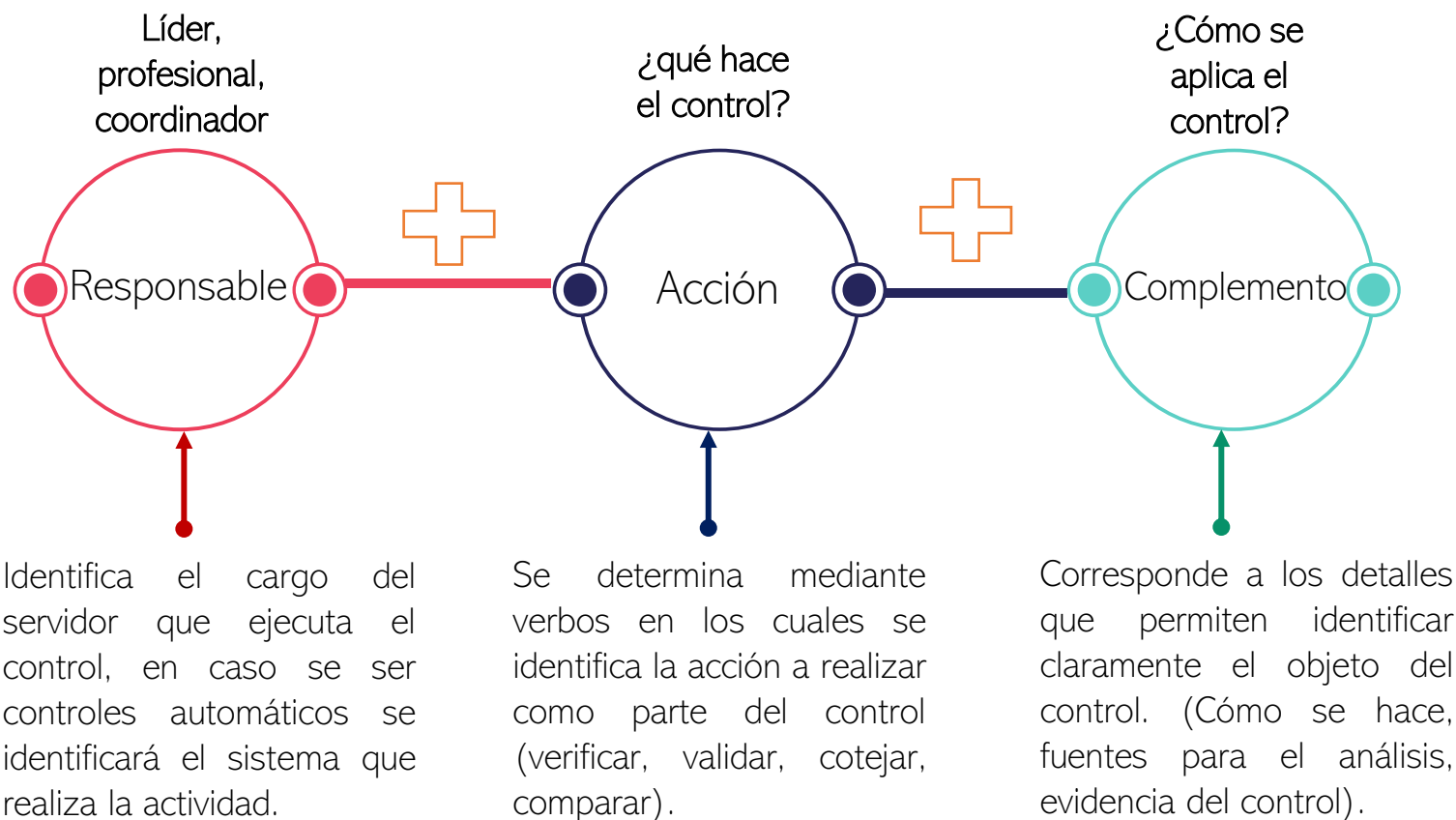
Para el análisis de probabilidad se mantiene la misma tabla general, para impacto se aplican las 19 preguntas establecidas por la Secretaría de Transparencia y se ajusta la matriz de severidad con las zonas aplicables así:

IMPACTO		AFECTACION DEL IMPACTO		
		ECONÓMICA	REPUTACIONAL	CORRUPCIÓN
Leve	20%	Afectación menor a 10 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de alguna área de la organización	
Menor	40%	Entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general, nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de proveedores	
Moderado	60%	Entre 50 y 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos	La evaluación tiene de 1 a 5 criterios afirmativos
Mayor	80%	Entre 100 y 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal	La evaluación tiene de 6 a 11 criterios afirmativos
Catastrófico	100%	Mayor a 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitarios sostenible a nivel país	La evaluación tiene de 12 a 19 criterios afirmativos



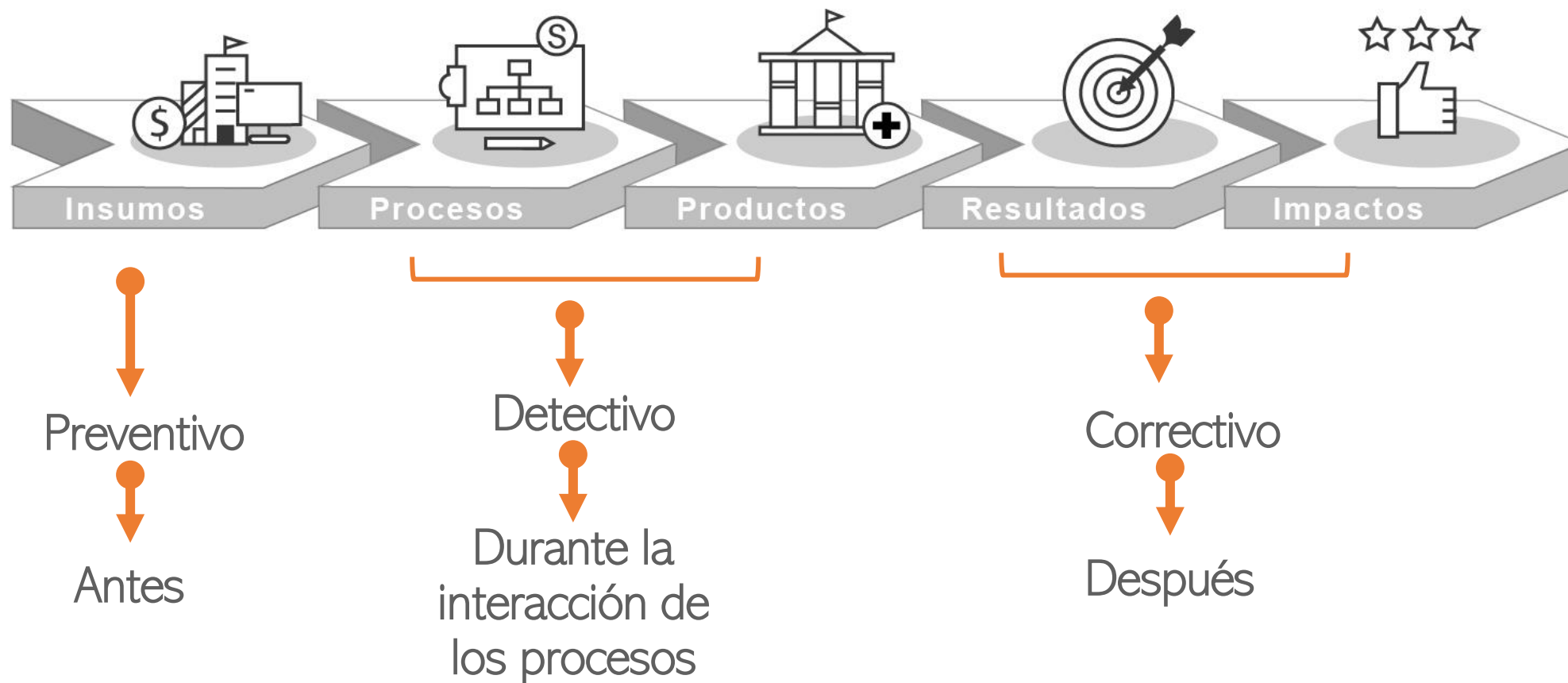


Una vez determinada la zona de riesgo inherentes se definen y valoran los controles aplicables, acorde con las causas definidas, a fin de determinar la zona de riesgo residual. La identificación de controles se debe realizar para cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de los procesos y servidores responsables, será necesario consultar la estructura de operación de la entidad (Sistema de Gestión).





A través de la cadena de valor de los procesos puedo establecer cuándo se activa el control y por lo tanto establecer su tipología con mayor precisión.





Eficiencia

Características de Eficiencia		Peso
Tipo	Preventivo	25%
	Detectivo	15%
	Correctivo	10%
Implementación	Automático	25%
	Manual	15%

Atributos informativos

Formalización del Control	
Documentación	Procedimientos
	Otros esquemas
Frecuencia (adecuada para detectar o prevenir el riesgo)	Continua
	Aleatoria
Evidencia (trazabilidad de la ejecución)	Con Registro físico manual
	Con Registro electrónico
Ejecución (Fuentes de información que sean confiables)	Interna
	Externa
	Mixta



Ejemplo

Control 1

El profesional de Contratación, 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 revisa con la información física suministrada por el proveedor, , los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.

Control 2

El jefe de Contratos, verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado, y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.





Control 1

El profesional de Contratación, 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 revisa con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.



Preventivo

Manual

Control 2

El jefe de Contratos, verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado, y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.



Detectivo

Manual

Valoración del Riesgo

Controles



Controles y sus características				Peso
<p>Control 1</p> <p>El profesional del área de contratos, verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación, a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisión con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.</p>	Tipo	Preventivo	X	25%
		Detectivo		
		Correctivo		
	Implementación	Automático		
		Manual	X	15%
	Documentación	Documentado	X	-
		Sin Documentar		-
	Frecuencia	Continua	X	-
		Aleatoria		-
	Evidencia	Con Registro		
Sin registro				
Total valoración control 1				Control 2

Controles y sus características				Peso
Control 2 El jefe de Contratos, verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado, y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.	Tipo	Preventivo		
		Detectivo	X	15%
		Correctivo		
	Implementación	Automático		
		Manual	X	15%
	Documentación	Documentado	X	-
		Sin Documentar		-
	Frecuencia	Continua	X	-
		Aleatoria		-
	Evidencia	Con Registro	X	-
Sin registro			-	
Total valoración control 2				30%



Ejemplo

Proceso: Gestión de Recursos:

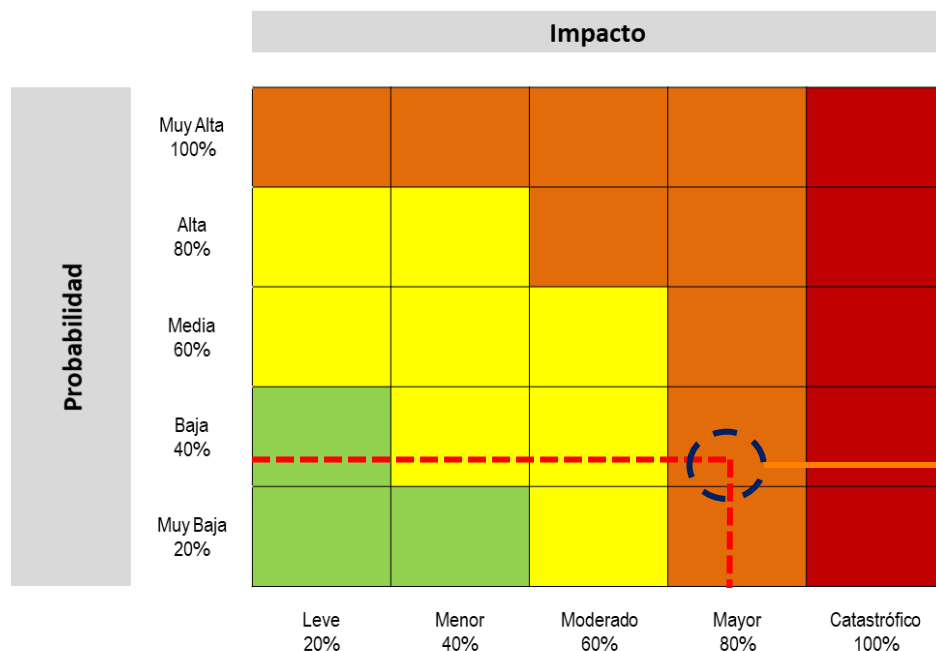
Objetivo: Adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación

Riesgo identificado: Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.

Probabilidad Residual= Baja 26.8%

Impacto Residual: Mayor 80%

Zona de riesgo residual: Alta.

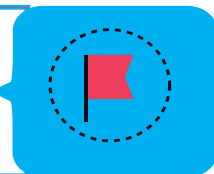


Cruzando los datos de probabilidad e impacto después de controles se tiene: **Zona de riesgo alta.**

Para este caso, si bien el riesgo se mantiene en zona alta, se bajó el nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo Media a Baja.

05. Análisis de eventos e Indicadores clave de riesgo





Los eventos de riesgo son aquellos incidentes que generan o podrían generar pérdidas a la entidad, se trata de riesgos materializados.

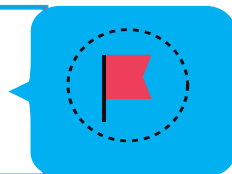


Gestión de Eventos

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

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

Indicadores Clave de Riesgos (KRI)



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

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

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

Fuente: Adaptado de Listado de indicadores y métricas (www.riesgoscero.com)

06. Panel Preguntas



Gracias

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

 601 7395656 Fax: 601 7395657

 www.funcionpublica.gov.co

 eva@funcionpublica.gov.co



FUNCIÓN PÚBLICA



GOBIERNO DE COLOMBIA