GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Alcaldía Distrital de Barranquilla

Consulte aquí la
Política de Administración de Riesgos

2023

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN *3*
1. GENERALIDADES *4*
2.1 Objetivo 4
2.2 Alcance 4
2.3 Definiciones 4
2.4 Documentos de Referencia 5
2. PROCESO GESTIÓN DEL RIESGO *5*
3.1. Alcance, Contexto y Criterios 6
3.2 Principios para la gestión de riesgos 7
3.3 Evaluación del Riesgo 9
3.3.1 Identificación del Riesgo 9
3.3.2 Análisis del Riesgo 12
3.3.3 Valoración del Riesgo 18
3.4 Tratamiento del Riesgo 19
3.5 Seguimiento y Revisión 20
3.6 Registro e Informe 22
3.7 Comunicación y Consulta 23
3. RIESGOS DE GESTIÓN *24*
4.1 Alcance, Contexto y Criterios 25
4.2 Evaluación del Riesgo 26
4.3 Tratamiento del Riesgo 32
4.4 Seguimiento y Revisión 34
4.5 Registro e Informe 37
4.6 Comunicación y Consulta 37
5 RIESGOS DE CORRUPCIÓN *39*
5.1Alcance, Contexto y Criterios 39
5.2 Evaluación del Riesgo 40
5.3 Tratamiento del Riesgo 46
5.4 Seguimiento y Revisión 47
5.5 Registro e Informe 47
5.6 Comunicación y Consulta 47
6 CONTROL DE CAMBIOS *48*

Índice de tablas

Tabla 1. Factores de Riesgo 10
Tabla 2. Clasificación de Riesgos 11
Tabla 3. Probabilidad de ocurrencia del riesgo 13
Tabla 4. Probabilidad de ocurrencia del riesgo 13
Tabla 5. Tipos de control para probabilidad e impacto 17
Tabla 6. Niveles de riesgo y tratamiento 18
Tabla 7. Tabla de Informes de administración de riesgos 22
Tabla 8. Tabla de Valoración 32
Tabla 9. Acciones ante riesgos materializados 33
Tabla 10. Periodicidad de seguimiento a los riesgos de gestión 34
Tabla 11. Análisis y evaluación de los controles 35
Tabla 12. Resultado de la evaluación del diseño del control 36
Tabla 13. Resultados de la evaluación de la ejecución del control 36
Tabla 14. Calificación efectividad del control 36
Tabla 15. Procesos, procedimientos o actividades susceptibles de riesgos de corrupción. 40
Tabla 16. Criterios para calificar el impacto en riesgos de corrupción 44
Tabla 17. Acciones ante los riesgos materializados de corrupción 46

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Proceso Gestión del Riesgo 6
Ilustración 2. Frase para relacionar Causas y Consecuencias 11
Ilustración 3. Matriz de Calor (Niveles de Severidad del Riesgo) 14
Ilustración 4. Tipología de Controles 16
Ilustración 5. Movimiento en la matriz de calor conforme a la fortaleza de los controles . 18
Ilustración 6. Estrategias para combatir el riesgo 20
Ilustración 7. Matriz DOFA Contexto del Proceso 25
Ilustración 8. Estructura propuesta para la redacción del riesgo 27
Ilustración 9. Ejemplo aplicado bajo la estructura propuesta para la redacción del riesgo 27
Ilustración 10. Diseño de controles 29
Ilustración 11. Ejemplo para la adecuada descripción del control 30
Ilustración 12. Árbol del Fraude 42
Ilustración 13. Estructura para la redacción de riesgos de corrupción 42
Ilustración 14. Ejemplo de redacción de riesgo de corrupción 43
Ilustración 15. Matriz de calor para riesgos de corrupción 45

INTRODUCCIÓN

1. GENERALIDADES

2.1 Objetivo

En atención a la política de administración de riesgos de la Alcaldía Distrital de Barranquilla, en el presente documento se establecen los lineamientos metodológicos para administrar los riesgos en sus diferentes etapas, de manera que una vez aplicados se agregue valor y mejora a los procesos de la entidad.

2.2 Alcance

La administración del riesgo es un proceso trasversal a todas las actividades de la entidad, en sus etapas de planeación, ejecución, verificación y control, involucrando a todos los funcionarios y contratistas. Los lineamientos establecidos en esta guía aplican para la administración de los riesgos de gestión y corrupción.

2.3 Definiciones[1]

Causa: todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo
Causa Inmediata: Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.
Causa Raíz: Causa principal o básica, corresponde a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo
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
Evento: Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.
Fuente de riesgos: Elemento que, por sí solo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar riesgo.
Gestión del riesgo: actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación a los riesgos
Impacto: Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del

[1] Definiciones tomadas de: Instituto colombiano de normas técnicas y certificación – Icontec. NTC-ISO31000, segunda edición. Gestión del riesgo - Directrices. 2018. p. 1 - 2
Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. Dirección de Gestión y Desempeño Institucional DAFP 2020. p. 12 - 13.

riesgo.

Nivel de riesgo: Es el valor que se determina a partir de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos. En general la fórmula del Nivel del Riesgo es igual a Probabilidad * Impacto, sin embargo, pueden relacionarse las variables a través de otras maneras diferentes a la multiplicación, por ejemplo, mediante una matriz de Probabilidad – Impacto.

Probabilidad: Se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Nota: Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.

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: Aquel al que se enfrenta una Entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo Residual: El riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso.

2.4 Documentos de Referencia

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000 Gestión del riesgo — Directrices. 2018.

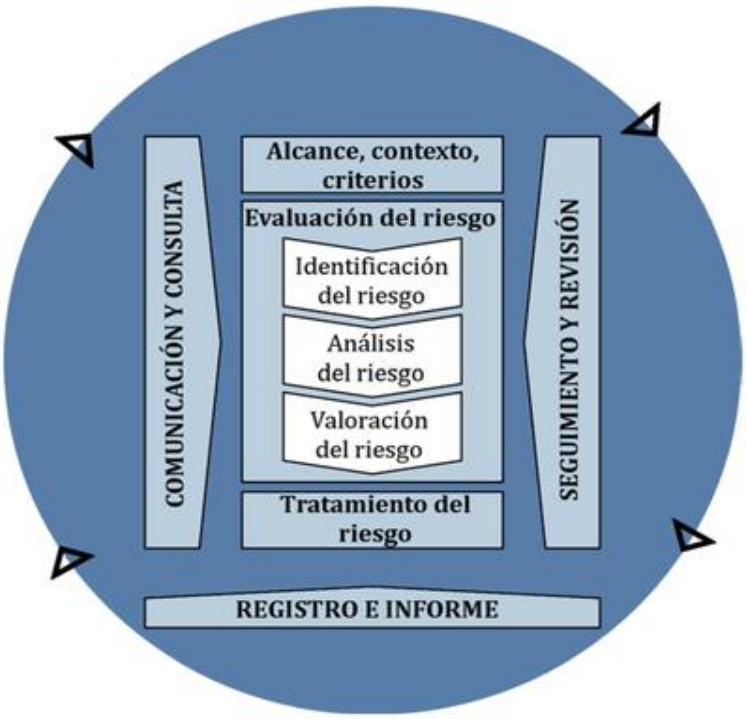
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PUBLICA - DAFP. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital. Versión 4. 2018.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PUBLICA - DAFP. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020.

2. PROCESO GESTIÓN DEL RIESGO

El proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo. Este proceso se ilustra en la siguiente gráfica.

Ilustración 1. Proceso Gestión del Riesgo



Fuente. NTCISO 31000:2018

En este numeral se explican los lineamientos metodológicos para la gestión de los riesgos de la Alcaldía Distrital de Barranquilla, definiendo las consideraciones que deben de llevarse a cabo en cada una de las seis etapas del proceso de administración de los riesgos de gestión (operativos) y de corrupción.

3.1. Alcance, Contexto y Criterios

El propósito del establecimiento del alcance, contexto y criterios es adaptar el proceso de la gestión del riesgo, para permitir una evaluación del riesgo eficaz y un tratamiento apropiado del riesgo. El alcance, el contexto y los criterios implican definir el alcance del proceso, y comprender los contextos externo e interno.
Numeral 6.3.1. NTC ISO 31000:2018.



El alcance y los criterios de la gestión del riesgo se encuentran definidos en la Política de Administración de Riesgo vigente en la entidad.

Para la puesta en marcha de la política de administración del riesgo es fundamental comprender la entidad, su misión, visión, objetivos, estrategia, valores, estructura, cultura organizacional, modelo de operación de procesos, presupuesto, entre otros aspectos. De igual manera, se debe conocer el entorno en el desenvuelve (político, económico, social, tecnológico, cultural, legal y medioambiental) para prever cómo gestionar aquellos eventos potenciales que se presentan alrededor de su operación. Con base en ello, la definición del contexto es el punto de partida para una correcta identificación de factores tanto internos como externos que pueden generar riesgos que pudiesen afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La técnica que utilizar el establecimiento del contexto es la matriz DOFA – Contexto del Proceso, que se explica y detalla en el numeral 4 de esta guía.

Si el proceso ya cuenta con una matriz DOFA para determinar el contexto, es necesario que en cada vigencia revise si es necesario agregar, modificar o eliminar aspectos internos o externos que se deban considerar.

3.2 Principios para la gestión de riesgos

La Alcaldía Distrital de Barranquilla orientará la gestión del riesgo través de los siguientes principios:

a) **La gestión del riesgo crea y protege el valor:** La gestión del riesgo contribuye al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño en aspectos tales como seguridad humana, la conformidad legal y reglamentaria, la seguridad de la información, la aceptación pública, la protección del ambiente, la calidad de los servicios, la gestión

de proyectos, la eficiencia en las operaciones, el buen gobierno, la probidad, la transparencia y la reputación.

b) **La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna:** Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo contribuye a la eficiencia y a resultados consistentes, comparables y confiables
c) **La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones:** La gestión del riesgo ayuda a la alta dirección y los líderes de los procesos a hacer elecciones informadas, priorizar acciones y distinguir entre cursos de acción alternativos.
d) **La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la Entidad:** La gestión del riesgo no es una actividad independiente que se separa de las actividades y los procesos principales de la organización.
e) **La gestión del riesgo aborda explícitamente la incertidumbre:** La gestión del riesgo toma en consideración explícitamente a la incertidumbre, su naturaleza y la forma en que se puede tratar.
f) **La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible:** Las entradas para el proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes involucradas, observación, previsiones y examen de expertos. Sin embargo, quienes toman las decisiones deberían informarse y tomar en consideración todas las limitaciones de los datos o de los modelos utilizados, o la posibilidad de divergencia entre los expertos.
g) **La gestión del riesgo está adaptada:** La gestión del riesgo se alinea del contexto externo e interno y del perfil de riesgo de la Entidad.
h) **La gestión del riesgo toma en consideración los factores humanos y culturales:** La gestión del riesgo reconoce las capacidades, percepciones e intenciones de individuos externos e internos, los cuales pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la Entidad.
i) **La gestión del riesgo es transparente e inclusiva:** La correcta y oportuna intervención de las partes involucradas y, en particular, de aquellos que toman las decisiones en todos los niveles de la Entidad, garantiza que la gestión del riesgo siga siendo pertinente y se actualice. Esta intervención también permite a las partes interesadas estar correctamente representadas y hacer que sus puntos de vista se tomen en consideración al determinar los criterios del riesgo.
j) **La gestión del riesgo es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio:** La gestión del riesgo siente y responde continuamente al cambio. A medida que se presentan los eventos

externos e internos, el contexto y el conocimiento cambian, tienen lugar el monitoreo y la revisión de los riesgos, emergen riesgos nuevos, algunos cambian y otros desaparecen.

3.3 Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo.
La evaluación del riesgo se debería llevar a cabo de manera sistemática, iterativa y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes interesadas. Se debería utilizar la mejor información disponible, complementada por investigación adicional, si fuese necesario. *Numeral 6.4.1. NTC ISO 31000:2018).*

3.3.1 Identificación del Riesgo

El propósito de la identificación del riesgo es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización lograr sus objetivos. Para la identificación de los riesgos es importante contar con información pertinente, apropiada y actualizada. *Numeral 6.4.2. NTC ISO 31000:2018).*

Identificación y priorización de Riesgos: Para identificar los riesgos se parte de las debilidades y amenazas detectadas en el establecimiento del contexto del proceso y se hace una priorización atendiendo los siguientes criterios:

- Cuáles tienen mayor impacto en el cumplimiento del objetivo del proceso.
- Cuáles tienen mayor impacto en la conformidad del producto o servicio.
- Cuáles tienen mayor impacto en el cumplimiento de metas establecidas (Indicadores, PDD, planes de acción).
- Cuáles han ocasionado un hallazgo recurrente a partir de una evaluación interna o externa (incumplimiento de requisitos normativos, fallas, hallazgos de auditorías internas o externas críticos o recurrentes).
- Cuales ya se han materializado.

Redacción del Riesgos: Después de identificar y priorizar los riesgos, estos deben ser redactados de una forma que sean fáciles de entender tanto para el líder del proceso como para personas ajenas al proceso y en la que evidencien los diferentes elementos para su definición.

Atendiendo las tipologías de riesgo se definen formas de redacción sugerida para cada una de las tipologías contenidas en esta guía (se pueden consultar para los riesgos de gestión en el numeral 4 y para los riesgos de corrupción en el numeral 5).

Causas - Factores de Riesgo: Son las fuentes generadoras de riesgos. Se relaciona con el riesgo a través de expresiones como:

Debido a …

Y se clasifican según las siguientes categorías:

Tabla 1. Factores de Riesgo

INTERNO		EXTERNO	
FACTOR	**DESCRIPCIÓN**	**FACTOR**	**DESCRIPCIÓN**
Procesos	Eventos relacionados con errores en las actividades que deben realizar los servidores de la entidad	Político	Cambios de gobierno y políticas públicas
Talento Humano/Personal	Incluye seguridad y salud en el trabajo. Se analiza posible dolo e intención frente a la corrupción	Económicos y Financieros	Mercados financieros, niveles de desempleo, inflación, niveles de deuda pública
Tecnología	Evento relacionado con la estructura tecnológica de la entidad	Sociales y Culturales	Demografía, responsabilidad social, terrorismo, seguridad ciudadana, cultura del territorio, calidad de vida
Infraestructura	Eventos relacionados con la infraestructura física de la entidad	Tecnológicos	Interrupciones, desarrollo, producción, mantenimiento electrónico, datos externos, tecnología emergente.
Financieros	Disponibilidad y uso adecuado de los recursos financieros	Ambientales	Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible

INTERNO		EXTERNO	
FACTOR	**DESCRIPCIÓN**	**FACTOR**	**DESCRIPCIÓN**
		Legales y Reglamentarios	Regulación vigente aplicable

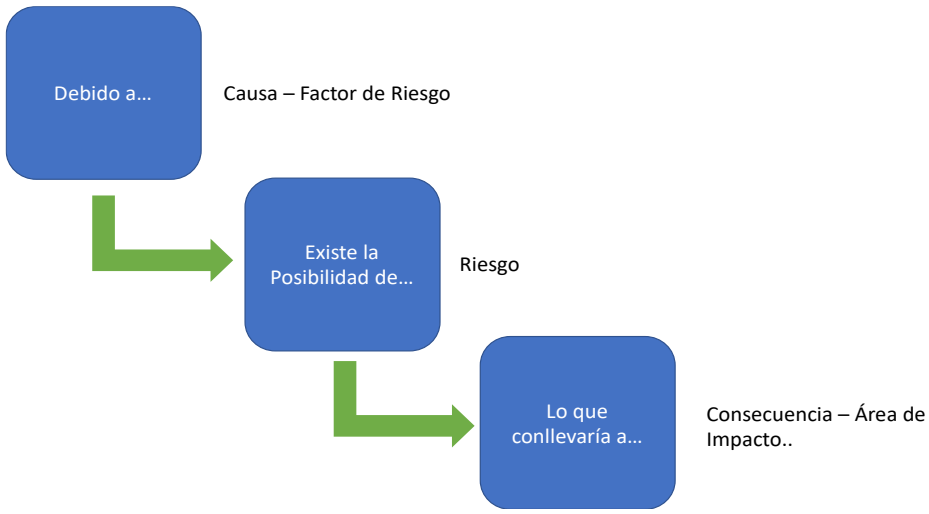
Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. p.31

Consecuencia –áreas de Impacto: Es la consecuencia económica o reputacional a la cual se ve expuesta la organización en caso de materializarse un riesgo. Se relacionan con el riesgo a través de expresiones como:

Lo que conllevaría a…

Para mayor comprensión, se ilustra a continuación un ejemplo con la relación de causas y consecuencias con los riesgos:

Ilustración 2. Frase para relacionar Causas y Consecuencias



Fuente. Construcción propia

Los riesgos identificados se pueden agrupar en las siguientes categorías:

Tabla 2. Clasificación de Riesgos

Ejecución y Administración de procesos	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos
Fraude Externo	Pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a la organización (no participa personal de la entidad).
Fraude Interno	Pérdida debido a actos de fraude, actuaciones irregulares, comisión de hechos delictivos abuso de confianza, apropiación indebida,

	incumplimiento de regulaciones legales o internas de la entidad en las cuales está involucrado por lo menos 1 participante interno de la organización, son realizadas de forma intencional y/o con ánimo de lucro para sí mismo o para terceros
Fallas Tecnológicas	Errores en hardware, software, telecomunicaciones, interrupción de servicios básicos.
Relaciones Laborales	Pérdidas que surgen de acciones contrarias a las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de demandas por daños personales o de discriminación.
Usuarios, Productos y Practicas	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los usuarios y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.
Daños a activos fijos/Eventos Externos	Pérdida por daños o extravíos de los activos fijos por desastres naturales u otros riesgos/eventos externos como atentados, vandalismo, orden público.

Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. p.35

3.3.2 Análisis del Riesgo

El propósito del análisis del riesgo es comprender la naturaleza del riesgo y sus características incluyendo, cuando sea apropiado, el nivel del riesgo. El análisis del riesgo implica una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia. Un evento puede tener múltiples causas y consecuencias y puede afectar a múltiples objetivos. Numeral 6.4.3 NTC ISO 31000:2018)

En esta etapa se busca establecer para los riesgos:

a. Su probabilidad de ocurrencia y las consecuencias (impacto) de su materialización, calificándolos y evaluándolos para determinar el nivel de riesgo. Dicho análisis dependerá de la información obtenida en la identificación de riesgos.
b. Identificación de controles, valoración de controles y cálculo del riesgo residual.

Probabilidad: Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Para efectos de este análisis, la probabilidad de ocurrencia estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando. De este modo, la probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

Sin importar cuál sea la tipología de riesgos que se va a gestionar, para determinar la probabilidad se tiene una tabla de 5 niveles:

Tabla 3. Probabilidad de ocurrencia del riesgo

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Muy Alta	La actividad que conlleva al riesgo se ejecuta más de 5000 veces al año.
Alta	La actividad que conlleva al riesgo se ejecuta entre 500 a 5000 veces al año.
Media	La actividad que conlleva al riesgo se ejecuta entre 24 a 500 veces al año.
Baja	La actividad que conlleva al riesgo se ejecuta entre 3 a 24 veces al año.
Muy Baja	La actividad que conlleva al riesgo se ejecuta máximo 2 veces al año.

Fuente. Política Administración de Riesgos Alcaldía Distrital de Barranquilla. p.23

Impacto: El Impacto se mide según el grado en que las consecuencias o efectos pueden perjudicar a la entidad si se materializa el riesgo. Similar a los parámetros de probabilidad, la tabla de impacto contiene 5 niveles, excepto para los riesgos de corrupción que solo usan los tres niveles superiores. Pueden tenerse en cuenta una o varias áreas de impacto en caso de materializarse un tipo de riesgo especifico, las cuales pueden describirse en forma cuantitativa (Afectación económica), o cualitativa (Afectación reputacional, legal o estratégica).

Tabla 4. Probabilidad de ocurrencia del riesgo

IMPACTO	DESCRIPCIÓN PRESUPUESTAL/IMPACTO CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN REPUTACIONAL/IMPACTO CUALITATIVO	DESCRIPCIÓN LEGAL	DESCRIPCIÓN ESTRATÉGICO
Catastrófico	Afectación mayor a 1% de la ejecución presupuestal de la entidad. Afectación en la prestación de los servicios a la población objetivo del proceso mayor al 50%.	Afectación de la imagen de la entidad y/o el Distrito de Barranquilla a nivel internacional	Genera sanciones para la entidad	Afecta el cumplimiento de la misión de la entidad
Mayor	Afectación mayor a 0,50% hasta el 1% de la ejecución presupuestal de la entidad. Afectación en la prestación de los servicios a la población objetivo del proceso en un 35%.	Afectación de la imagen de la entidad y/o el Distrito de Barranquilla a nivel nacional	Genera sanciones para uno o más funcionarios de la entidad	Afecta el cumplimiento de las metas distritales
Moderado	Afectación mayor a 0,25% hasta el 0,50% de la ejecución presupuestal de la entidad. Afectación en la prestación de los servicios a la población objetivo del proceso en un 25%.	Afectación de la imagen de la entidad y/o el Distrito de Barranquilla a nivel local	Genera investigaciones disciplinarias y/o fiscales y/o penales	Afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad
Menor	Afectación mayor a 0,01% hasta el 0,25% de la ejecución presupuestal de la entidad. Afectación en la prestación de los servicios a la población objetivo del proceso en un 15%.	Afectación de uno o varios procesos de la entidad	Genera hallazgos administrativos	Afecta el cumplimiento de las iniciativas estratégicas

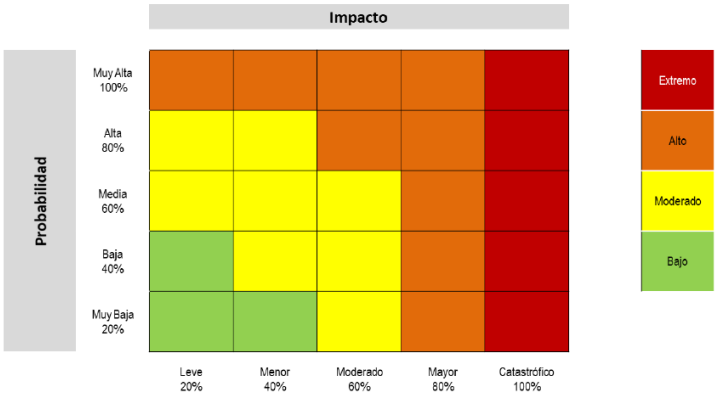
Leve	Afectación menor a 0,01% de la ejecución presupuestal de la entidad. Afectación en la prestación de los servicios a la población objetivo del proceso en un 5%.	Afectación de un grupo de servidores del proceso	Genera un requerimiento interno	Afecta el cumplimiento de algunas actividades contempladas en los planes de acción

Fuente. Política Administración de Riesgos Alcaldía Distrital de Barranquilla. p. 24

Para estimar el impacto en los riesgos de corrupción, existe una tabla de parámetros que puede consultarse en el numeral 5 de esta guía.

Riesgo Inherente: A partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impactos, se busca determinar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE – RIESGO PURO). Se tienen definidas cuatro zonas de severidad en la matriz de calor (probabilidad eje "Y" e impacto eje "X") que se muestra continuación:

Ilustración 3. Matriz de Calor (Niveles de Severidad del Riesgo)



Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. p.42

Identificación de controles: Los controles son medidas que permiten mantener o modificar el riesgo. Los controles actúan sobre alguna de las dos variables de su medición (probabilidad o impacto), bien sea para detectarlo a tiempo (evitar que se materialice) o reducirlo (minimizar las consecuencias). Las instrucciones y características para identificarlos junto con algunos ejemplos de controles de probabilidad e impacto se presentan a continuación.

Valoración de controles: La valoración de los controles permite obtener una medida del éxito en su aplicación a través de su eficiencia (diseño) y su eficacia (logro del objetivo) en relación estrecha y directa de un riesgo en particular.

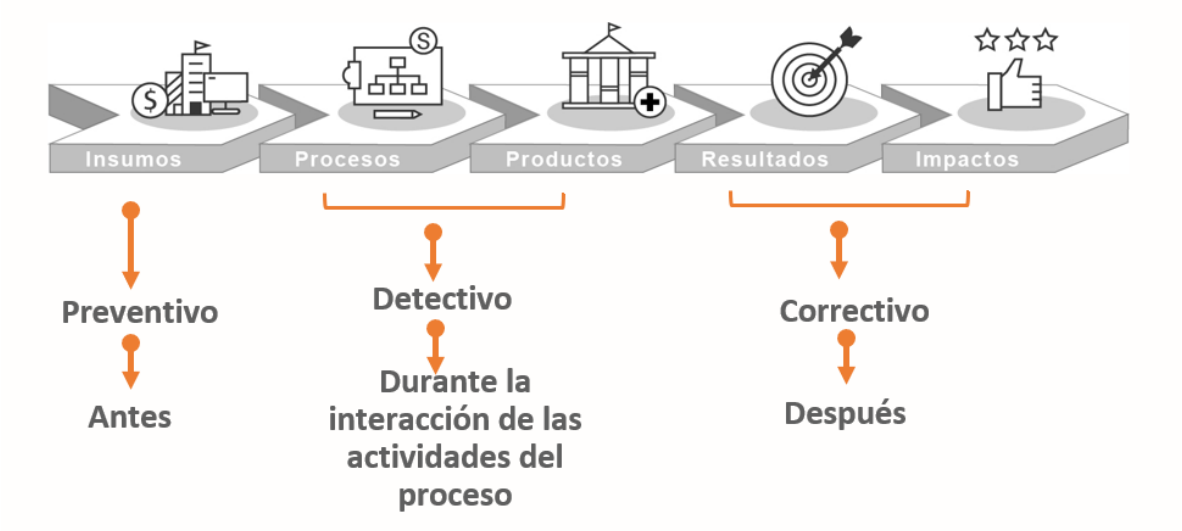


A la hora de valorar los controles tenga en cuenta:

- Cuál es la variable que se espera mitigar con la aplicación del control (probabilidad o impacto).
- Cuál es el objetivo del control (relación directa control –riesgo).
- Priorizar los controles que se puedan identificar, para evitar redundancia, teniendo en cuenta cuáles de ellos tienen mayor incidencia en la modificación del riesgo o tienen una mejor relación costo –beneficio. En este caso es mejor la calidad de controles que la cantidad.
- El exceso de controles implica sobrecostos para la entidad. Para qué controlar lo que ya se tiene controlado.

Para los riesgos identificados se pueden establecer tres tipos de controles:

Ilustración 4. Tipología de Controles



Fuente. Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP

Acorde con lo anterior, tenemos las siguientes tipologías de controles:

Control preventivo: control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad originadora del riesgo, se busca establecer las condiciones que aseguren el resultado final esperado.
Control detectivo: control accionado durante la ejecución del proceso. Estos controles detectan el riesgo, pero generan reprocesos.
Control correctivo: control accionado en la salida del proceso y después de que se materializa el riesgo. Estos controles tienen costos implícitos.

Así mismo, de acuerdo con la forma como se ejecutan tenemos:

Control manual: controles que son ejecutados por personas.
Control automático: son ejecutados por un sistema.

Entendiendo las cualidades que posee un control, a continuación, se presentan algunos ejemplos de controles asociados a las variables de probabilidad e impacto:

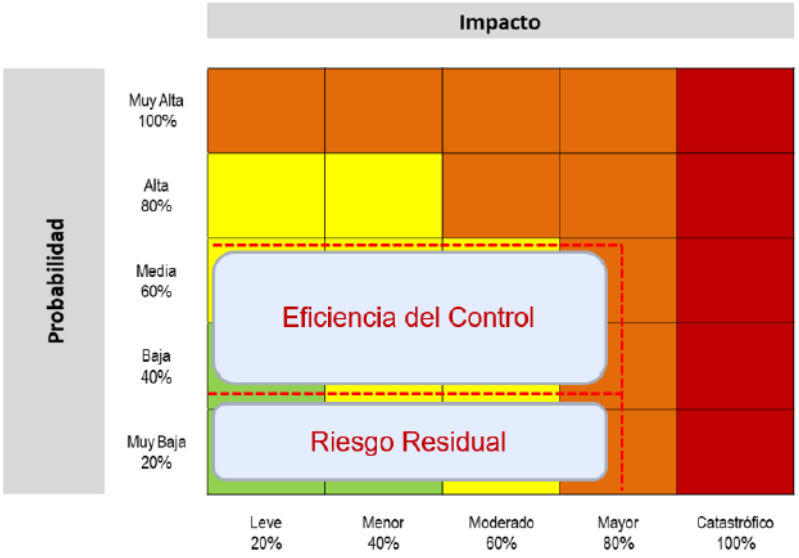
Tabla 5. Tipos de control para probabilidad e impacto

CONTROLES DE PROBABILIDAD: Recaen sobre la amenaza y tienen como objetivo principal evitar que el riesgo se materialice, por lo que se enfocan en atacar las causas detectadas en el análisis.	**CONTROLES DE IMPACTO:** Están enfocados en el activo amenazado, buscando reducir las consecuencias o efectos de la materialización del riesgo.
• Ejecución de programas de capacitación y entrenamiento • Aplicación de listas de chequeo • Verificación de firmas • Aplicación de control dual • Seguimiento o aplicación de normas, lineamientos y directrices • Segregación de funciones • Utilización de controles de acceso (lector de huellas, tarjetas inteligentes) • Revisiones y vistos buenos de superiores • Elaboración, revisión o seguimiento a informes periódicos • Ejecución o seguimiento a cronogramas, planes de trabajo • Implantación de niveles de autorización en sistemas de información • Registros de información • Aplicación de procedimientos, manuales, guías e instructivos • Realización de mantenimiento preventivo • Activación de alertas de los sistemas de información • Tercerización o subcontratación de actividades.	• Ejecución de auditorías internas o externas • Puesta en marcha de planes de contingencia • Ejecución de Backus o respaldos de información • Análisis y medición de indicadores • Realización de autoevaluaciones • Confrontación de información para identificar diferencias (conciliaciones) • Ejecución de mantenimiento correctivo • Retroalimentación a través de comités o reuniones periódicas • Aplicación de pólizas y seguros • Evaluación del desempeño • Evaluación del grado de satisfacción de usuarios • Inspecciones no programadas o seguimiento al reporte de PQRSD

Fuente. Construcción propia

Riesgo Residual: El riesgo residual es aquel que persiste aún después de haberse aplicado los controles que corresponden con el evento identificado. Para su cálculo se parte de la calificación del riesgo inherente y de la evaluación de eficiencia de cada control.

Ilustración 5. Movimiento en la matriz de calor conforme a la fortaleza de los controles



Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. p.50

3.3.3 Valoración del Riesgo

El propósito de la valoración del riesgo es apoyar a la toma de decisiones. La valoración del riesgo implica comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo establecidos para determinar cuándo se requiere una acción adicional. Numeral 6.4.4 NTC ISO 31000:2018.

Los riesgos residuales se comparan con los niveles de aceptación definidos por la entidad para determinar si requiere plan de tratamiento, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Niveles de riesgo y tratamiento

TIPO	DESCRIPCIÓN
Extrema	Los riesgos que se ubiquen en esta zona superan los niveles de riesgo aceptado, la Alta Dirección debe establecer acciones de tratamiento, monitoreo e informar al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
Alta	Los riesgos que se ubiquen en esta zona superan los niveles de riesgo aceptado, el líder del proceso debe establecer acciones de tratamiento, monitoreo e informar al Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
Moderada	Los riesgos que se ubiquen en esta zona superan los niveles de riesgo aceptado, el líder del proceso establecer acciones de tratamiento y hacer monitoreo mediante procedimientos existentes.
Baja	Los riesgos que se ubiquen en esta zona serán aceptados, el líder del proceso debe hacer monitoreo y llevar el registro correspondiente.

Fuente. Política Administración de Riesgos Alcaldía Distrital de Barranquilla. p.22



Es importante tener en cuenta que para los riesgos de corrupción no hay aceptación del riesgo.

3.4 Tratamiento del Riesgo

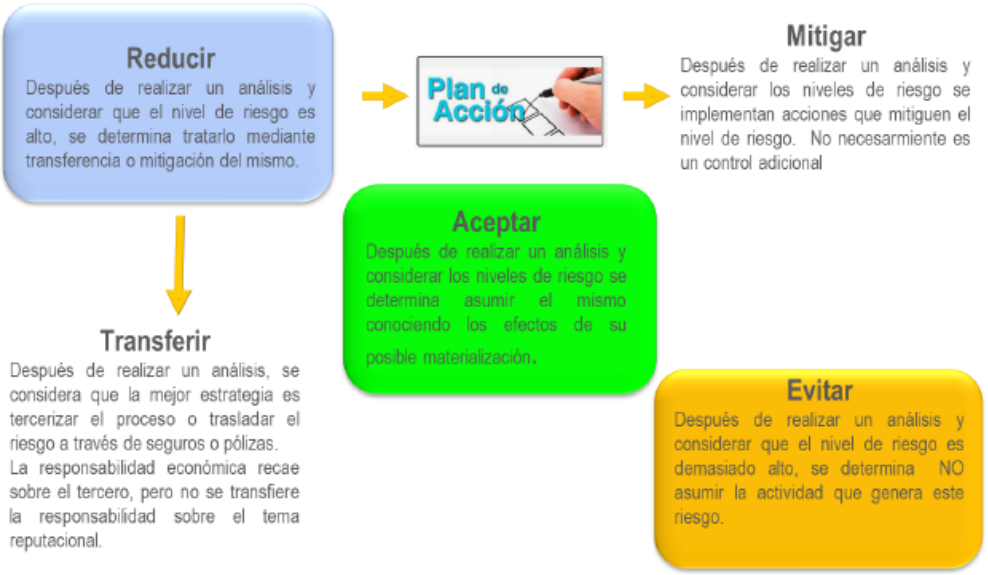
El propósito del tratamiento del riesgo es seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo. El tratamiento del riesgo implica un proceso iterativo de:

- Formular y seleccionar opciones para el tratamiento del riesgo;
- Planificar e implementar el tratamiento del riesgo;
- Evaluar la eficacia de ese tratamiento;
- Decidir si el riesgo residual es aceptable;
- Si no es aceptable, efectuar tratamiento adicional.

Numeral 6.5.1 NTC ISO 31000:2018

El plan de tratamiento es la decisión que se toma e implementa frente a un determinado nivel de riesgo. La decisión puede ser ACEPTAR, REDUCIR, O EVITAR.

Ilustración 6. Estrategias para combatir el riesgo



Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. p.57

El tratamiento del riesgo se aplicará cuando el riesgo residual se encuentra en zona de calificación moderada, alta o extrema; para ello se definirá un plan de tratamiento con el objetivo de llevarlo a la zona de calificación baja. En este sentido, el plan de tratamiento será un conjunto de acciones (actividades) que se ejecutarán en un periodo determinado de tiempo y buscará generar un nuevo control o modificar la eficiencia de un control existente. El formato dispuesto ante necesidades de tratamiento de riesgos es el EC-EC-F-015, Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora.

El informe respecto del plan de tratamiento por parte de los líderes de los procesos se hará en el marco de las sesiones del Comité Institucional de Gestión de Desempeño o Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, atendiendo el nivel de riesgo residual.

3.5 Seguimiento y Revisión

El propósito del seguimiento y la revisión es asegurar y mejorar la calidad y la eficacia del diseño, la implementación y los resultados del proceso. El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la gestión del riesgo y sus resultados debería ser una parte planificada del proceso de la gestión del riesgo, con responsabilidades claramente definidas. Numeral 6.6 NTC ISO 31000:2018.

Debido a que los riesgos no son estáticos y pueden cambiar de forma radical sin previo aviso, se requiere seguimiento y revisión durante todas las etapas del proceso por parte de los líderes de los procesos y la segunda línea de defensa de la entidad, para:

- Garantizar la eficacia de los controles implementados.
- Obtener información adicional que permita mejorar la evaluación del riesgo.
- Detectar cambios en el contexto interno y externo.
- Identificar riesgos emergentes.
- Gestionar los riesgos materializados
- Determinar el grado de cumplimiento en la ejecución de los planes de tratamiento propuestos.

La Gerencia de Control Interno de Gestión evaluará la efectividad de la Gestión del Riesgo en la entidad, así como la adecuada aplicación de controles, planes de tratamiento y actividades de monitoreo vinculados a riesgos clave. En ese orden de ideas, la Gestión del Riesgo será una unidad auditable más dentro del universo de auditoría, para que sea evaluada como un todo en la entidad territorial.

Así mismo, la Gerencia de Control Interno de Gestión evaluará la efectividad de los controles a través del "**Instrumento de evaluación de efectividad de controles**". La metodología para esta evaluación se establecerá en el numeral 4 de la presente guía.

Estas actividades de aseguramiento independiente permitirán:

- Verificar la aplicación de la metodología para la administración de riesgos adoptada por la entidad.
- Verificar la correcta identificación de controles asociados a los riesgos.
- Verificar la efectividad de los controles y los planes de tratamiento propuestos en los riesgos.
- Verificar que los procesos, dependencias o funcionarios encargados realizan el monitoreo de sus riesgos.

3.6 Registro e Informe

El proceso de la gestión del riesgo y sus resultados se deberían documentar e informar a través de los mecanismos apropiados. Numeral 6.7 NTC ISO 31000:2018.

La información relacionada con la administración de los riesgos de gestión y de corrupción en todas sus etapas se registrará en la herramienta tecnológica dispuesta para tal fin, y en caso de la imposibilidad en el uso de la herramienta tecnológica, ésta se deberá documentar en el matriz de Riesgos y Oportunidades y demás instrumentos para la realización del proceso.

A continuación, se presentan los informes que se realizarán cada año para la gestión de las tipologías de riesgos definidas:

Tabla 7. Tabla de Informes de administración de riesgos

Informe/reporte	Responsable	Dirigida a	Periodo de envió
Informe General Gestión del Riegos Institucional	Secretaria Distrital de Planeación	Miembros de Comité Institucional de Gestión y Desempeño	A más tardar el 28 febrero (El informe corresponde al año anterior)
Análisis, Monitoreo y Revisión – Riesgos de Corrupción	Secretaria Distrital de Planeación /Gerencia de Control Interno y Gestión	Líderes de proceso Miembros de Comité Institucional de Gestión y Desempeño Miembros de Comité Institucional de Coordinación de Control Interno	Publicación mapa de riesgos de corrupción: **31 Enero** I seguimiento mapa de riesgos de corrupción: **Mayo** II seguimiento mapa de riesgos de corrupción: **Septiembre** III seguimiento mapa de riesgos de corrupción: **Enero de la siguiente vigencia.**
Revisión y Evaluación – Riesgos de Gestión	Gerencia de Control Interno y Gestión	Líderes de proceso Miembros de Comité Institucional de Gestión y Desempeño Miembros de Comité Institucional de Coordinación de Control Interno	Diciembre

Fuente. Construcción propia

3.7 Comunicación y Consulta

El propósito de la comunicación y consulta es asistir a las partes interesadas pertinentes a comprender el riesgo, las bases con las que se toman decisiones y las razones por las que son necesarias acciones específicas. La comunicación busca promover la toma de conciencia y la comprensión del riesgo, mientras que la consulta implica obtener retroalimentación e información para apoyar la toma de decisiones. derecho a la privacidad de las personas. Numeral 6.2 NTC ISO 31000:2018.

La divulgación y socialización de la Política y Metodología de Administración del Riesgo y el Mapa de Riesgos Institucional, estará a cargo de la Secretaría Distrital de Planeación con el apoyo de la Secretaría Distrital de Comunicaciones. La divulgación de los Mapas de Riesgos estará a cargo de los responsables de cada proceso, con el apoyo de los agentes de cambio y los equipos de mejoramiento continuo.

Riesgos de Gestión

(Operativos)

4. RIESGOS DE GESTIÓN

Las particularidades de la administración de los riesgos de gestión (operativos) en cada una de sus etapas se explican en los siguientes numerales. Se aclara que, para una correcta gestión de los riesgos operativos, se deben aplicar estos lineamientos junto con las pautas metodológicas contempladas en el numeral 3.

4.1 Alcance, Contexto y Criterios

El establecimiento del contexto es el punto de partida para una correcta identificación de factores tanto internos como externos que pueden desencadenar riesgos. En los riesgos de gestión (operativos), el líder de cada proceso debe establecer el contexto de manera participativa con los funcionarios del proceso, el agente de cambio y equipos de mejoramiento, en caso de que aplique.

El instrumento definido para construir el contexto es el formato ME-DE-F-037 "Matriz DOFA Contexto del Proceso". Después de elaborado, se recomienda actualizarlo periódicamente o cada vez que se presenten cambios críticos en la operación del proceso.

Ilustración 7. Matriz DOFA Contexto del Proceso

Análisis de Contexto			
FECHA DE ELABORACIÓN:			
PROCESO:			
RESPONSABLE DE ELABORACIÓN:			
RESPONSABLE DE APROBACIÓN:			
- Tenga en cuenta las INSTRUCCIONES para su correcto diligenciamiento.			
Matriz Dofa - Identificación de Factores			
(D) DEBILIDADES (factores negativos internos)	Factor	(O) OPORTUNIDADES (factores positivos externos)	Factor
(F) FORTALEZAS (factores positivos internos)	Factor	(A) AMENAZAS (factores negativos externos)	Factor
Matriz Dofa - Formulación de Estrategias			
Estrategias DO (Supervivencia) Contrarrestar Debilidades por medio de Oportunidades.		Estrategias FA (supervivencia): Utilizar fortalezas para contrarrestar amenazas	
Estrategias FO (Crecimiento): Utilizar fortalezas para optimizar oportunidades.		Estrategias DA Cuando el riesgo se materialice a partir de la combinación de debilidades con amenazas, para formular acciones de contingencia.	

Fuente. Construcción propia

Para establecer el DOFA del proceso se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La cadena de valor e interrelación con otros procesos;
- La caracterización del proceso;
- Los procedimientos asociados;
- Los informes de gestión de años anteriores;
- Los informes de auditorías internas y externa;
- Los informes de PQRSD;
- Los resultados de encuestas de satisfacción (si aplica);
- Los resultados de medición de indicadores.



Para las oportunidades[2] identificadas en el análisis del contexto, se recomienda definir e implementar acciones o estrategias para su aprovechamiento, atendiendo el numeral 6.1 de la NTC-ISO 9001:2015.

4.2 Evaluación del Riesgo

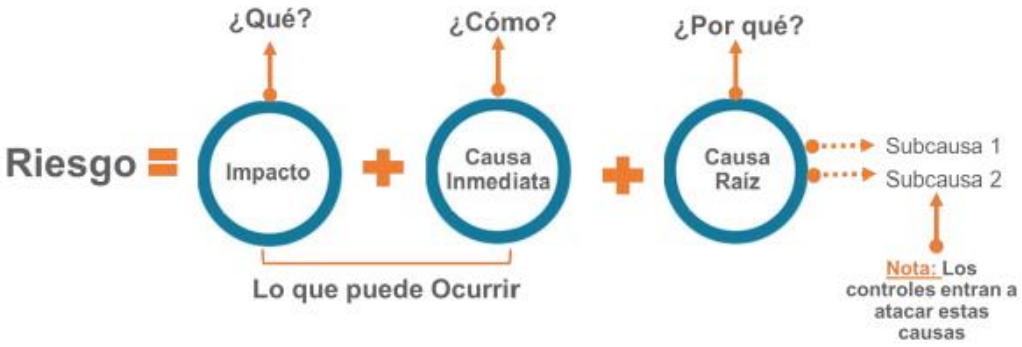
La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo.

Identificación del riesgo: Para identificar los riesgos de gestión (operativos) se parte de las debilidades y amenazas detectadas en el establecimiento del contexto del proceso vigente. Los riesgos deben priorizarse según los criterios definidos en el numeral 3.3.1. La priorización se realizará en el formato ME-DE-F-037 “Matriz DOFA Contexto de Proceso”

Luego de identificar y priorizar, los riesgos deben ser redactados de una forma que sean fáciles de entender. Se propone una estructura que ayuda su redacción y claridad que inicia con la frase POSIBILIDAD DE y se analizan los siguientes aspectos:

[2] Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos servicios - productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus usuarios.

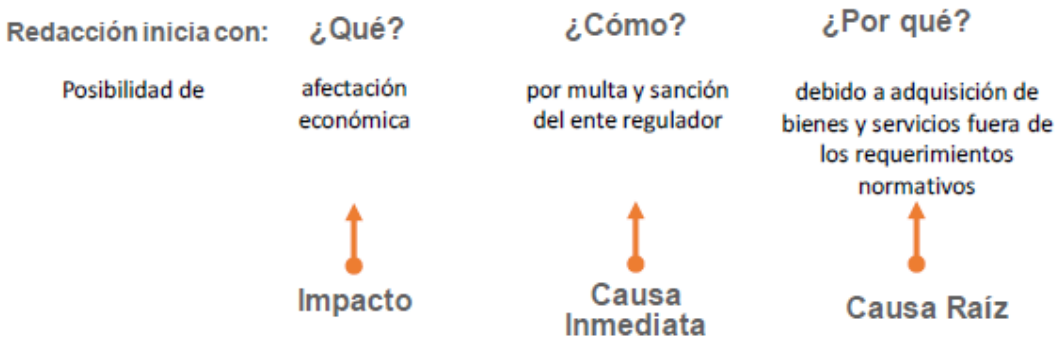
Ilustración 8. Estructura propuesta para la redacción del riesgo



Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. p.32

En la siguiente ilustración se presenta un ejemplo de riesgo de gestión utilizando el criterio y sugerencia de redacción:

Ilustración 9. Ejemplo aplicado bajo la estructura propuesta para la redacción del riesgo



Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. p.34



Premisas para una adecuada redacción del riesgo

- No describir como riesgos omisiones ni desviaciones del control.

Ejemplo: errores en la liquidación de la nómina por fallas en los procedimientos existentes.

- No describir causas como riesgos

Ejemplo: inadecuado funcionamiento de la plataforma estratégica donde se realiza el seguimiento a la planeación.

- No describir riesgos como la negación de un control.

Ejemplo: retrasos en la prestación del servicio por no contar con digiturno para la atención.

- No existen riesgos transversales, lo que pueden existir son causas transversales.

Ejemplo: pérdida de expedientes.

Una vez redactados los riesgos, se procede a asociar sus causas (factores de riesgo) y consecuencias (áreas de impacto) con base en las instrucciones establecidas en el numeral 3.3.1 de la presente guía.

Análisis del Riesgo: El análisis del riesgo busca establecer, inicialmente, su probabilidad de ocurrencia y las consecuencias (impacto) de su materialización, calificándolos y evaluándolos para determinar el nivel de riesgo y obtener el RIESGO PURO o INHERENTE. La probabilidad y el impacto de los riesgos de gestión se definirán atendiendo los parámetros del numeral 3.3.2.

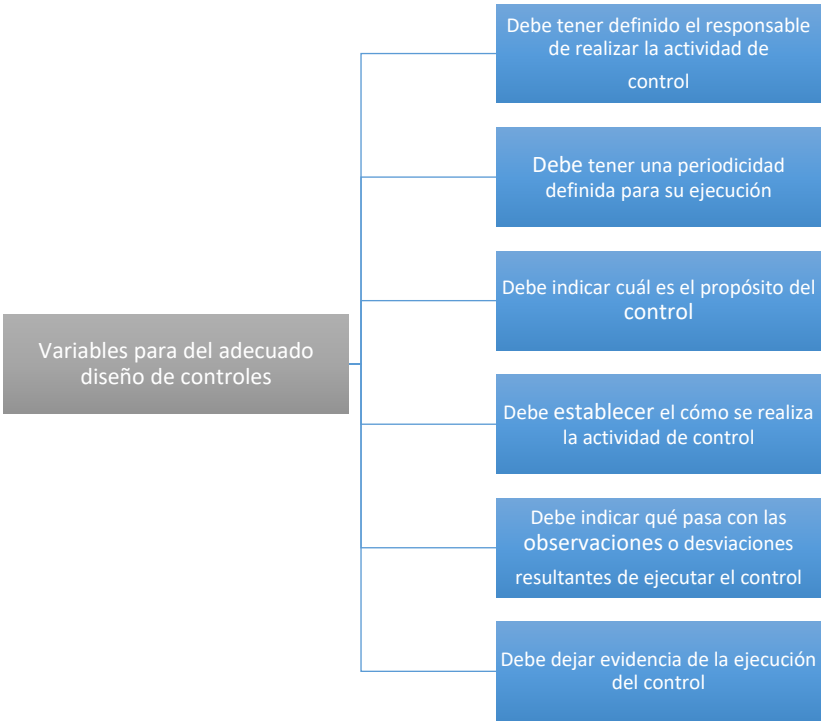
Los controles son medidas que permiten modificar el riesgo, ya sea su probabilidad o impacto; las instrucciones y características para identificarlos junto con algunos ejemplos de controles de probabilidad e impacto se encuentran en el numeral 3.3.3 de la presente guía.

Para la valoración de controles se debe tener en cuenta:

- La identificación de controles se debe realizar a cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de procesos o servidores expertos en su quehacer.
- Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de proceso con el apoyo de su equipo de trabajo.

Se propone la siguiente estructura para la descripción de los controles:

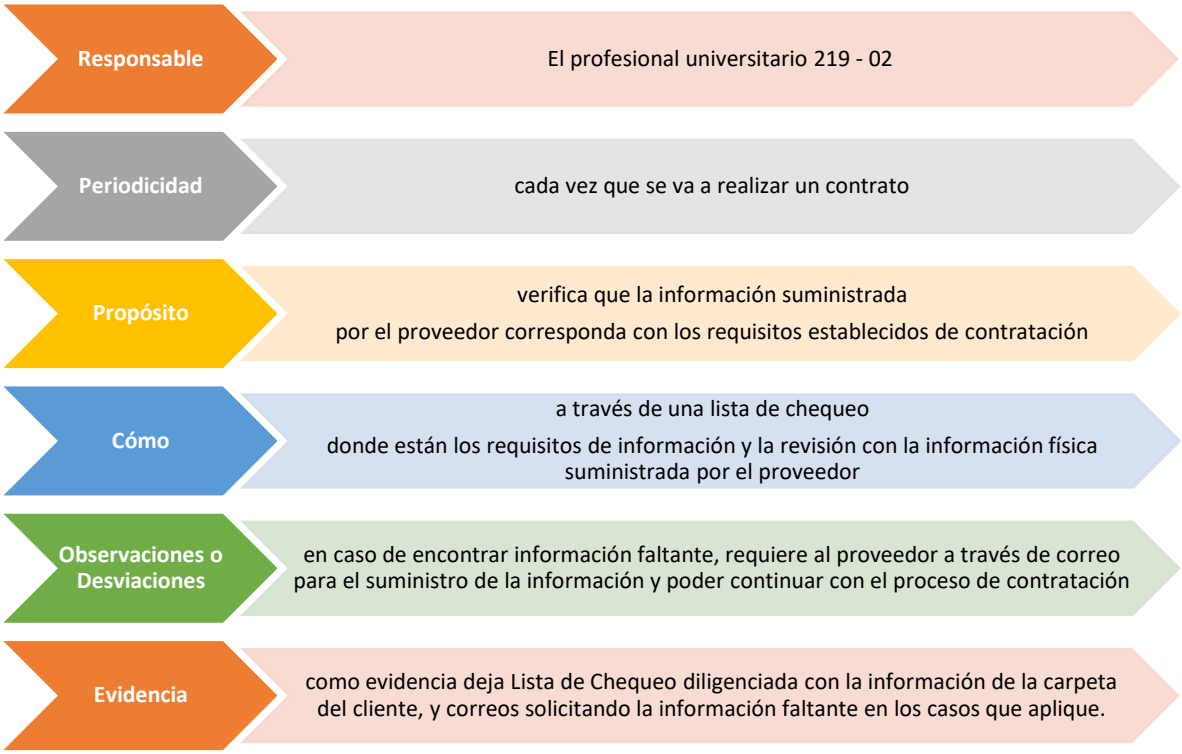
Ilustración 10. Diseño de controles



Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 4. 2018. p.49

A continuación, se presenta un ejemplo para la adecuada descripción del control:

Ilustración 11. Ejemplo para la adecuada descripción del control



Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 4. 2018. p 57

El control del ejemplo anterior quedaría descrito así:

El profesional universitario 219 – 02 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.



- 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 (ej. Aplicativo de nómina, SIGEP).
- El control debe tener una periodicidad específica para su ejecución (diario, mensual, trimestral, anual).
- ¿Para qué se realiza el control? (Verificar, validar, conciliar, comparar, revisar, cotejar, detectar).
- ¿Cómo se realiza el control? permite evaluar si la fuente u origen de la información que sirve para ejecutar el control es confiable para la mitigación del riesgo.
- Si como resultado de un control preventivo se observan diferencias o aspectos que no se cumplen, la actividad no deber a continuarse hasta que se subsane la situación.
- La 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.

Luego que se identifican los controles para los riesgos de gestión se evalúan los atributos de su diseño, teniendo en cuenta características relacionadas con la eficiencia y la formalización. En la siguiente tabla se puede observar la descripción y peso asociados a cada uno, así:

Tabla 8. Tabla de Valoración

Características			Descripción	Peso
Atributos de Eficiencia	Tipo	Preventivo	Va hacia las causas del riesgo, aseguran el resultado final esperado.	25%
		Detectivo	Detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos. Se pueden generar reprocesos.	15%
		Correctivo	Dado que permiten reducir el impacto de la materialización del riesgo, tienen un costo en su implementación.	10%
	Implementación	Automático	Son actividades de procesamiento o validación de información que se ejecutan por un sistema y/o aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.	25%
		Manual	Controles que son ejecutados por una persona., tiene implícito el error humano.	15%
*Atributos Informativos	Documentación	Documentado	Controles que están documentados en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso.	-
		Sin Documentar	Identifica a los controles que pese a que se ejecutan en el proceso no se encuentran documentados en ningún documento propio del proceso	-
	Frecuencia	Continua	Este atributo identifica a los controles que se ejecutan siempre que se realiza la actividad originadora del riesgo.	-
		Aleatoria	Este atributo identifica a los controles que no siempre se ejecutan cuando se realiza la actividad originadora del riesgo	-
	Evidencia	Con Registro	El control deja un registro permite evidencia la ejecución del control.	-
		Sin registro	El control no deja registro de la ejecución del control.	-

Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. p. 45

El resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo determina el RIESGO RESIDUAL (nivel de riesgo).

Valoración del Riesgo: Los resultados del análisis de riegos se comparan con los criterios de aceptación definidos en el numeral 3.3.3 de la presente guía.

4.3 Tratamiento del Riesgo

El plan de tratamiento para los riesgos de gestión se formulará a través del módulo de mejora de la herramienta ISOLUCION. Como alternativa en el caso de no disponer del aplicativo se formulará el plan de tratamiento en el formato EC-EC-F-015, Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora.

En caso de materialización del riesgo de gestión se debe aplicar las acciones que se describen a continuación:

Tabla 9. Acciones ante riesgos materializados

RIESGO DE GESTIÓN Y SEGURIDAD DIGITAL	
RESPONSABLE	**ACCIÓN**
Líder de Proceso (Secretario, Gerente, Jefe de Oficina)	• Informar a la Secretaría Distrital de Planeación, como segunda línea de defensa, y a la Gerencia de Control Interno de Gestión, el evento o materialización de un riesgo. • Proceder de manera inmediata a aplicar el plan de contingencia o de tratamiento de incidentes de seguridad de la información que permita la continuidad del servicio o el restablecimiento de este (si es el caso). • Realizar los correctivos necesarios frente al cliente (grupos de valor) e iniciar el análisis de causas y determinar acciones correctivas, preventivas, y de mejora, así como la revisión de los controles existente, documentando en el plan de tratamiento y actualizando el mapa de riesgos. • Dar cumplimiento al procedimiento acciones correctivas y preventivas EC-EC-P001
Gerencia de Control Interno de Gestión	• Informar al líder del proceso sobre el hecho encontrado y a la segunda línea de defensa en caso de detectarse en una auditoría. • Si la materialización de los riesgos es el resultado de una auditoría realizada por la Gerencia de Control Interno de Gestión, se debe verificar que se tomen las acciones correctivas, se realice seguimiento de acuerdo con el procedimiento EC-EC-P001 y se actualice el mapa de riesgos correspondiente.

Fuente. Política Administración de Riesgos Alcaldía Distrital de Barranquilla. p.23



- El plan de tratamiento se formula para modificar el riesgo, cuando estos se encuentren en zona moderada, alta y extrema, con el objetivo de llevarlo a la zona de calificación baja.
- La acción correctiva se formula cuando se materializa el riesgo, requiriendo la definición de correcciones y análisis de causas raíz.
- La materialización del riesgo se informará, por parte del líder del proceso, a la Secretaria Distrital de Planeación y la Gerencia de Control Interno de Gestión a través de comunicación por la herramienta institucional SIGOB a más tardar 5 días de haberse presentado el evento. Así mismo, esta comunicación deberá contener propuesta de acción correctiva.
- El plan de tratamiento debe formularse con una de las finalidades siguientes: (i) generar un nuevo control que entrará en funcionamiento en la siguiente vigencia posterior a la culminación del plan. (ii) modificar la eficiencia de un control existente, al mejorar los

atributos relacionados con el tipo e implementación del control: controles preventivos en lugar de controles correctivos y detectivos, controles automáticos en lugar de controles manuales.

- El plan de tratamiento debe tener actividades específicas con su responsable, fecha de ejecución.

4.4 Seguimiento y Revisión

Para el caso particular de los riesgos de gestión (operativos) se le hará seguimiento por parte de los líderes de los procesos atendiendo lo dispuesto en la política de administración de riesgos de la entidad:

Tabla 10. Periodicidad de seguimiento a los riesgos de gestión

RIESGO DE GESTIÓN Y SEGURIDAD DIGITAL	
ZONA DE RIESGO RESIDUAL	**ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO**
Baja	Se realiza seguimiento trimestral y se registran sus avances en el módulo de riesgos en la herramienta tecnológica dispuesta para tal fin.
Moderada	Se realiza seguimiento trimestral y se registran sus avances en el módulo de riesgos en la herramienta tecnológica dispuesta para tal fin.
Alta	Se realiza seguimiento bimensual y se registran sus avances en el módulo de riesgos de la herramienta tecnológica dispuesta para tal fin.
Extrema	Se realiza seguimiento mensual y se registra en el módulo de riesgos de la herramienta tecnológica dispuesta para tal fin.

Fuente. Política Administración de Riesgos Alcaldía Distrital de Barranquilla. p.24

Una vez al año los líderes de los procesos, en conjunto con su equipo de colaboradores en los demás niveles jerárquicos, los agentes de cambio y equipos de mejoramiento continuo realizarán una revisión integral del proceso de gestión de sus riesgos (Contexto, Mapa de Riesgos y Planes de Tratamiento). El periodo establecido para la revisión está comprendido entre los meses de febrero y marzo (**a más tardar 31 de marzo de cada vigencia**).

Evaluación Independiente de la efectividad de controles: La Gerencia de Control Interno de Gestión realizará, en el marco de sus roles y competencias, evaluación semestral a la efectividad de los controles asociados al mapa de riesgos de los procesos, a través del formato “evaluación de efectividad de controles”.

La efectividad de los controles se calculará con la siguiente fórmula:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Eficiencia} + \text{Eficacia}}{2}$$

Eficiencia: Permite determinar que tan bien diseñado esta un control. Los factores para estimar la eficiencia se deben calificar para cada control arrojando un valor numérico de 0 y 100, como se muestra a continuación.

Tabla 11. Análisis y evaluación de los controles

Criterio de Evaluación	Opción de Respuesta al Criterio de Evaluación	Peso en la Evaluación del Diseño del control
Asignación del responsable	Asignado	15
	No Asignado	0
Segregación y autoridad del responsable	Adecuado	0
	Inadecuado	15
Periodicidad	Oportuna	15
	Inoportuna	0
Propósito	Prevenir	15
	Detectar	10
	Corregir	5
	No es control	0
Cómo se realiza la actividad de control	Confiable	15
	No Confiable	0
Qué pasa con las observaciones o desviaciones	Se investigan y resuelven oportunamente	15
	No se investigan y resuelven oportunamente	0
Evidencia de Ejecución del Control	Completa	10
	Incompleta	5
	No Existe	0

Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 4. P. 61

La sumatoria del peso de la Evaluación del Diseño del Control permite estimar la calificación, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 12. Resultado de la evaluación del diseño del control

Rango de calificación del diseño	Opción de respuesta al Criterio de Evaluación
Fuerte	Calificación entre 96 y 100
Moderado	Calificación entre 86 y 95
Débil	Calificación entre 0 y 85

Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 4. p 62.

Eficacia: Permite determinar el correcto funcionamiento del control. Los factores para estimar la eficacia se deben calificar para cada control arrojando un valor numérico de 0 y 100, como se muestra a continuación.

Tabla 13. Resultados de la evaluación de la ejecución del control

Rango de Calificación de la Ejecución	Opción de Respuesta al Criterio de Evaluación	Peso en la evaluación de la eficacia del control
Fuerte	El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable	100
Moderado	El control se ejecuta algunas veces por parte del responsable	50
Débil	El control no se ejecuta de manera consistente por parte del responsable	0

Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 4. P 62.

El promedio de la calificación de la eficiencia y eficacia del control se ubicará en la siguiente escala de colores para determinar su efectividad:

Tabla 14. Calificación efectividad del control

Calificación de Efectividad del Control	Rango de Efectividad	Color	Descripción
Alta	>=75		El control presenta un diseño y funcionamiento optimo
Media	Entre el 74 y 50		El control presenta un buen diseño y funcionamiento, susceptible de ser mejorado
Baja	<=49		El control presenta deficiencias en su diseño y funcionamiento, definir acciones de mejoramiento.

Fuente. Construcción propia

4.5 Registro e Informe

Para los riesgos de gestión, se atenderá lo dispuesto en el numeral 3.6 de la presente guía.

4.6 Comunicación y Consulta

Para los riesgos de gestión, se atenderá lo dispuesto en el numeral 3.7 de la presente guía.

Riesgos de Corrupción

5 RIESGOS DE CORRUPCIÓN

Los lineamientos institucionales y las particularidades de la gestión de riesgos de corrupción en cada una de sus etapas se explican en los siguientes numerales. Vale la pena aclarar que, para una correcta gestión de los riesgos de corrupción, se deben aplicar estos lineamientos junto con las pautas metodológicas contempladas en el numeral 3.



En materia de riesgos asociados a posibles actos de corrupción, para la presente guía se consideran los siguientes aspectos:

- El riesgo de corrupción se define como la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- 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.

5.1Alcance, Contexto y Criterios

El establecimiento del contexto es el punto de partida para una correcta identificación de factores tanto internos como externos que pueden desencadenar riesgos. Al igual que en los riesgos operativos, los riesgos de corrupción se extraen del establecimiento del contexto que realiza cada proceso con el formato ME-DE-F-037 “Matriz DOFA Contexto del Proceso”. En caso de que el proceso no haya definido su contexto, ya sea porque es nuevo, no contaba con riesgos de gestión (operativos) remítase al numeral 4.1 de esta guía para realizarlo.

Recuerde que, en cada vigencia debe revisarse la Matriz DOFA para definir modificar o eliminar debilidades y amenazas del proceso.

5.2 Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo.

Identificación del Riesgo

Para la identificación de riesgos de corrupción, a continuación, se señalan algunos de los procesos, procedimientos o actividades susceptibles de actos de corrupción.

Tabla 15. Procesos, procedimientos o actividades susceptibles de riesgos de corrupción

Direccionamiento estratégico (alta dirección)	▪ Concentración de autoridad o exceso de poder. Extralimitación de funciones. ▪ Ausencia de canales de comunicación. ▪ Amiguismo y clientelismo.
Financiero (está relacionado con áreas de planeación y presupuesto)	▪ Inclusión de gastos no autorizados. ▪ Inversiones de dineros públicos en entidades de dudosa solidez financiera a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de su administración. ▪ Inexistencia de registros auxiliares que permitan identificar y controlar los rubros de inversión. ▪ Inexistencia de archivos contables. ▪ Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto en beneficio propio o a cambio de una retribución económica.
De contratación (como proceso o bien los procedimientos ligados a este)	▪ Estudios previos o de factibilidad deficientes. ▪ Estudios previos o de factibilidad manipulados por personal interesado en el futuro proceso de contratación. *(Estableciendo necesidades inexistentes o aspectos que benefician a una firma en particular).* ▪ Pliegos de condiciones hechos a la medida de una firma en particular. ▪ Disposiciones establecidas en los pliegos de condiciones que permiten a los participantes direccionar los procesos hacia un grupo en particular. ▪ Visitas obligatorias establecidas en el pliego de condiciones que restringen la participación. ▪ Adendas que cambian condiciones generales del proceso para favorecer a grupos determinados. ▪ Urgencia manifiesta inexistente. ▪ Concentrar las labores de supervisión en poco personal. ▪ Contratar con compañías de papel que no cuentan con experiencia.
De información y documentación	▪ Ausencia o debilidad de medidas y/o políticas de conflictos de interés. ▪ Concentración de información de determinadas actividades o procesos en una persona. ▪ Ausencia de sistemas de información que pueden facilitar el acceso a información y su posible manipulación o adulteración. ▪ Ocultar la información considerada pública para los usuarios. ▪ Ausencia o debilidad de canales de comunicación
De Investigación y sanción	▪ Inexistencia de canales de denuncia interna o externa. ▪ Dilatar el proceso para lograr el vencimiento de términos o la prescripción de este. ▪ Desconocimiento de la ley mediante interpretaciones subjetivas de las normas vigentes para evitar o postergar su aplicación.

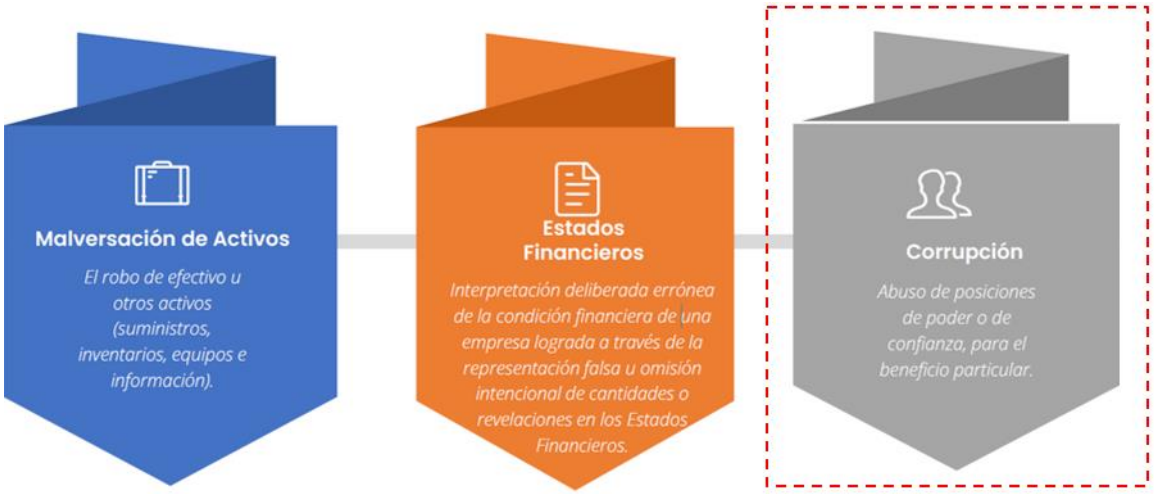
	▪ Exceder las facultades legales en los fallos.
De trámites y/o servicios internos y externos	▪ Cobros asociados al trámite. ▪ Influencia de tramitadores. ▪ Tráfico de influencias: (amiguismo, persona influyente).
De reconocimiento de un derecho (expedición de licencias y/o permisos)	▪ Falta de procedimientos claros para el trámite ▪ Imposibilitar el otorgamiento de una licencia o permiso. ▪ Tráfico de influencias: (amiguismo, persona influyente).

Fuente: Secretaría de Transparencia, 2018.

Es importante mencionar que de acuerdo con el Marco Internacional para la Práctica profesional de Auditoría Interna los **riesgos de corrupción** corresponden a una de las tres tipologías de riesgos de fraude[3] definiéndolo como "Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. No requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio. El riesgo de fraude es la probabilidad de que el fraude pueda ocurrir y el impacto potencial o consecuencias para la Organización". Así mismo, la Guía para la Administración de Riesgos del DAFP en la etapa de identificación de riegos de corrupción incluye el fraude interno (corrupción – soborno) como parte del factor de riesgo del Talento Humano.

[3] El fraude comprende una amplia gama de irregularidades y actos ilegales caracterizados por la intención de engañar o proporcionar falsa información. Fuente. MIPP

Ilustración 12. Árbol del Fraude



Fuente. Marco Internacional para la Práctica profesional de Auditoría Interna

Con el fin de facilitar la identificación de riesgos de corrupción y evitar que se presenten confusiones entre un riesgo de gestión y uno de corrupción, se sugiere la utilización del siguiente esquema de definición de riesgo de corrupción, porque incorpora cada uno de los componentes de su definición.

Ilustración 13. Estructura para la redacción de riesgos de corrupción



Fuente. Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. P. 68

A continuación, se presenta un ejemplo para la correcta redacción de cada riesgo de corrupción identificado, deben concurrir los cuatro elementos de su redacción, tal como se aprecia a continuación:

Ilustración 14. Ejemplo de redacción de riesgo de corrupción



Fuente. Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. P. 69

Una vez redactados los riesgos, se procede a asociar sus causas (factores de riesgo) y consecuencias (áreas de impacto) con base en las instrucciones establecidas en el numeral 3.3.1 de la presente guía.

Análisis del Riesgo

El análisis del riesgo busca establecer, inicialmente, su probabilidad de ocurrencia y las consecuencias (impacto) de su materialización, calificándolos y evaluándolos para determinar el nivel de riesgo y obtener el RIESGO PURO o INHERENTE. La probabilidad de los riesgos de corrupción se definirá atendiendo los parámetros del numeral 3.3.2.

Para la determinación del impacto frente a posibles materializaciones de riesgos de corrupción se analizarán únicamente los siguientes niveles i) moderado, ii) mayor, y iii) catastrófico, dado que estos riesgos siempre serán significativos. En tal sentido, no aplican los niveles de impacto insignificante y menor, que sí aplican para las demás tipologías de riesgos.

Para establecer estos niveles de impacto se deberán aplicar las siguientes preguntas frente al riesgo identificado:

Tabla 16. Criterios para calificar el impacto en riesgos de corrupción

N°	PREGUNTA:	RESPUESTA	
	SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA…	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 misión de la entidad?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad		
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos?		
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		
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?		
19	¿Generar daño ambiental?		
Responder afirmativamente de UNA a CINCO preguntas genera un impacto MODERADO Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto MAYOR Responder afirmativamente de DOCE a DICINUEVE preguntas genera un impacto CATRASTRÓFICO			
MODERADO	Genera medianas consecuencias sobre la entidad		
MAYOR	Genera altas consecuencias sobre la entidad		
CATASTRÓFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad.		

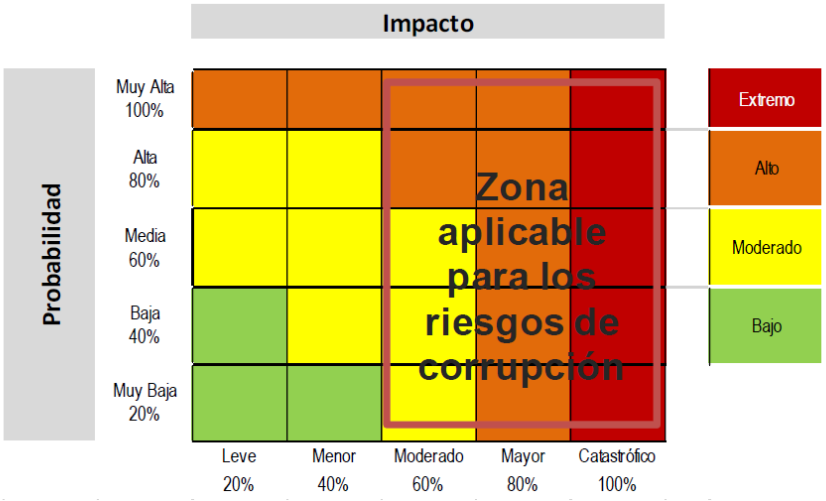
Fuente. Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. P. 72

Si la respuesta a la pregunta 16 es afirmativa, el riesgo se considera CATASTRÓFICO.

Por cada riesgo de corrupción identificada se debe diligenciar la tabla "Criterios para calificar el impacto en riesgos de corrupción"

Con base a la probabilidad y el impacto se define el nivel de severidad para los riesgos de corrupción identificado, teniendo en cuenta la siguiente matriz de calor (riesgo inherente)

Ilustración 15. Matriz de calor para riesgos de corrupción



Fuente. Fuente. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. 2020. P. 73

La identificación y valoración de los controles para los riesgos de corrupción se realizará atendiendo el numeral 3.3.3 y 4.2 de la presente guía.

Es importante tener en cuenta que para los riesgos de corrupción no hay aceptación del riesgo.

5.3 Tratamiento del Riesgo

El plan de tratamiento para los riesgos de gestión se formulará a través del módulo de mejora de la herramienta ISOLUCION. Como alternativa en el caso de no disponer del aplicativo se formulará el plan de tratamiento en el formato EC-EC-F-015, Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora.

Vale la pena aclarar que, en los riesgos de corrupción no se puede modificar el impacto, por ende, los planes de tratamiento que se generen serán para crear o modificar controles a la variable probabilidad.



Los riesgos residuales de corrupción que se encuentren en zona Alta o Extrema se les deberá realizar plan de tratamiento. Aquellos que se encuentren en zona residual Moderada, el líder del proceso deberá realizar monitoreo y llevar el registro correspondiente.

En caso de materialización del riesgo de gestión se debe aplicar las acciones que se describen a continuación:

Tabla 177. Acciones ante los riesgos materializados de corrupción

RIESGO DE CORRUPCIÓN	
RESPONSABLE	**ACCIÓN**
Líder de Proceso (secretario, Gerente, Jefe de Oficina)	• Informar a la Secretaría Distrital de Planeación como segunda línea de defensa en el tema de riesgos sobre el posible hecho encontrado y registrar en la herramienta tecnológica dispuesta para tal fin la alerta de posible materialización. • Identificar las acciones correctivas necesarias y documentarlas en el plan de tratamiento. • Efectuar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora. • Revisar los controles existentes y actualizar el mapa de riesgos.
Gerencia de Control Interno de Gestión	• Informar al líder del proceso y a la segunda línea de defensa, quienes analizarán la situación y definirán las acciones a que haya lugar. • Informar a discreción los posibles actos de corrupción al ente de control competente.

Oficina Control Interno Disciplinario	• Determinar la aplicabilidad del proceso disciplinario una vez surtido el conducto regular establecido por la entidad y dependiendo del alcance (normatividad asociada al hecho de corrupción materializado).

Fuente. Política Administración de Riesgos Alcaldía Distrital de Barranquilla. p.24

5.4 Seguimiento y Revisión

Todos los riesgos de corrupción, independiente de la zona de riesgo en la que se encuentran deben tener un seguimiento cuatrimestral tal como lo indica el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y se registrará en el módulo de riesgos en la herramienta tecnológica dispuesta para tal fin.

Por otra parte, la Gerencia de Control Interno de Gestión adelantara seguimiento cuatrimestral al mapa de riesgos de corrupción, verificando la efectividad de los controles.

- **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.

5.5 Registro e Informe

Para los riesgos de corrupción se atenderá lo dispuesto en el numeral 3.6 de la presente guía.

5.6 Comunicación y Consulta

Para los riesgos de corrupción se atenderá lo dispuesto en el numeral 3.7 de la presente guía.

El seguimiento a los riesgos de corrupción adelantado por la Gerencia de Control Interno de Gestión se deberá publicar en la página web de la entidad o en un lugar de fácil acceso para el ciudadano.

6 CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENTE DESDE	DESCRIPCIÓN
Versión 1	2022	Primera versión de la guía para la administración de riesgos de procesos
Versión 2	2023	Se actualiza la versión 2 incluyendo en la guía los principios para la gestión de riesgos Para mayor claridad se cambió la ilustración 4. Tipología de controles Se ajustó la tabla 7. Tabla de informes de administración de riesgos dando claridad a las fechas de la presentación de los informes/reportes Se actualizó la Ilustración 7. Matriz DOFA Contexto del Proceso, con base en la nueva matriz DOFA Contexto del Proceso Se incluyó el objetivo, las finalidades y actividades del plan de tratamiento cuando el riesgo se encuentre en zona moderada, alta y extrema. Se incluyó el módulo de riesgos de corrupción

GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS - Versión 2

Secretaria Distrital de Planeación
Junio 2023

Dirección
Calle 34 No. 43-31 – Barranquilla, Colombia

Web
https://www.barranquilla.gov.co/
https://www.barranquilla.gov.co/planeacion

Correo electrónico
secretariaplaneacion@barranquilla.gov.co

Línea gratuita de atención telefónica
195 o 605 4010205