

Manual de administración del riesgo Empresa Social del Estado Hospital Materno Infantil de Soledad

Claudia Arenas
Gerente (E)

Gina Sánchez Visbal
Asesora de Planeación

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
PRESENTACIÓN	5
CAPÍTULO 1. MARCO NORMATIVO	6
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	7
CAPÍTULO 3. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	10
3.1. INTRODUCCIÓN	10
3.2. POLÍTICA GENERAL	10
3.3. OBJETIVO GENERAL DE LA POLÍTICA.....	11
3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3.5. ALCANCE.....	11
3.6. CONTEXTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	12
3.7. OPCIONES PARA TRATAMIENTO Y MANEJO DE RIESGOS	13
3.8. RESPONSABILIDADES.....	14
3.9. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL	15
3.10. PRIORIZACIÓN DE RIESGOS A CONTROLAR	16
3.11. SEGUIMIENTO Y MONITOREO	16
3.11.1. AUTOCONTROL.....	16
3.11.2. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE.....	17
3.12. RECURSOS.....	17
3.13. DIVULGACIÓN.....	17
CAPÍTULO 4. PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS DE GESTIÓN Y DE CORRUPCIÓN	18
4.1. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS	18
4.2. IDENTIFICACIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO	19
4.3. TIPOLOGÍA DEL RIESGO	19
4.4. GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN	21
4.4.1. PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN.....	21
4.4.2. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN	22

4.4.3.	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE GESTIÓN	34
4.4.4.	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL	43
Ilustración 1.	Identificación del Contexto estratégico	19
Ilustración 2.	Proceso de gestión del riesgo de corrupción	21
Ilustración 3.	Construcción del riesgo de corrupción por proceso	24
Ilustración 4.	Proceso de administración del riesgo de gestión.....	34
Tabla 1.	Marco normativo Manual de administración del riesgo HMI	6
Tabla 2.	Roles de la administración del riesgo	15
Tabla 3.	Construcción Mapa de Riesgo Institucional	23
Tabla 4.	Matriz de definición e identificación del riesgo de corrupción	25
Tabla 5.	Medición del Riesgo de Corrupción- Probabilidad	26
Tabla 6.	Medición del riesgo de corrupción - Impacto	27
Tabla 7.	Formato para determinar el impacto	27
Tabla 8.	Clasificación del riesgo de corrupción – Impacto	28
Tabla 9.	Resultado de la calificación del riesgo de corrupción	29
Tabla 10.	Controles de los riesgos de corrupción	32
Tabla 11.	Calificación de los controles.....	32
Tabla 12.	Calificación de los controles.....	33
Tabla 13.	Procedimiento de construcción del mapa de riesgos de gestión	36

INTRODUCCIÓN

La E.S.E. Hospital Materno Infantil Ciudadela Metropolitana de Soledad, adopta las políticas direccionadas para la administración y gestión del riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP– teniendo en cuenta las guías publicadas por el DAFP para la administración del riesgo en sus versiones: “Guía para la administración del riesgo” año 2011; y, “Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción” año 2015.

PRESENTACIÓN

El presente documento es el manual de manual de administración del riesgo mediante el cual la ESE Hospital Materno Infantil Ciudadela Metropolitana de Soledad desarrolla la metodología de administración y gestión de los riesgos de gestión y corrupción por procesos adoptando las guías establecidas por el DAFP, el documento incluye la política institucional de la administración de los riesgos entendidos estos como de gestión y de corrupción, sus objetivos y los compromisos de la administración para su ejecución, el proceso para el diagnóstico, descripción, análisis, valoración y seguimiento de los riesgos y sus para mitigarlos y eliminarlos así como también el marco legal y conceptual sobre el cual se soporta el mapa de riesgos institucional.

Se pretende que a partir de la identificación y valoración se generen estrategias y acciones preventivas a los riesgos, los cuales al ser controlados, mitigados o eliminados permitan el cumplimiento de los objetivos misionales y los resultados esperados por cada una de las unidades y/o coordinaciones de la ESE.

Los riesgos identificados en el año 2016 fueron evaluados utilizando parámetros definidos por los funcionarios de la entidad según guías. Adicionalmente, se utilizó una matriz de riesgos en la cual según sus calificaciones obtenidas en probabilidad e impacto, se obtiene un nivel de riesgo por cuatro zonas en cuya descripción propone medidas que posteriormente se describen por cada proceso evaluado.

CAPÍTULO 1. MARCO NORMATIVO

Administración del riesgo	Ley 87 de 1993	Artículo 2	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. (Modificada parcialmente por la Ley 1474 de 2011). Artículo 2 Objetivos del control interno: literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.
	Directiva presidencial 09 de 1999	Modificado parcialmente por el Dec 2145 de 1999	Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
	Decreto 1599 de 2005	Artículo 4º	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. El parágrafo del Artículo 4º señala los objetivos del sistema de control interno (...) define y aplica medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones (...) y en su Artículo 3º establece el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno (...) que se enmarca en cinco tópicos (...) valoración de riesgos. Así mismo establece en su Artículo 4º la administración de riesgos, como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas (...).
	Decreto 4485 de 2009	Numeral 4.1	Por el cual se adopta la actualización de la NTCGP a su versión 2009. Numeral 4.1 Requisitos generales literal g) “establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad; cuando un riesgo se materializa es necesario tomar acciones correctivas para evitar o disminuir la probabilidad de que vuelva a suceder”. Este decreto aclara la importancia de la Administración del riesgo en el Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades.
Gestión del Riesgo de corrupción	Ley 1474 de 2011. Estatuto Anticorrupción.	Art. 73	Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: Señala la obligatoriedad para cada entidad del orden nacional, departamental y municipal de elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano; siendo uno de sus componentes el Mapa de Riesgos de Corrupción y las medidas para mitigar estos riesgos.
	Decreto 1081 de 2015	Art .2.1.4.1 y siguientes	Señala como metodología para elaborar la estrategia de lucha contra la corrupción la contenida en el documento “Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.”
	Decreto 124 de 2016, art 1	Artículo 2.1.4.2.	Señálense como metodología para diseñar y hacer seguimiento al Mapa de Riesgo de Corrupción de que trata el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, la establecida en el documento “Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción”.
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	Ley 1712 de 2014 Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública.	Art .9º	Literal g) Deber de publicar en los sistemas de información del Estado o herramientas que lo sustituyan el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Decreto 1083 de 2015	Art. 2.2.22.1 y siguientes	Establece que el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
		Art. 2.2.21.6.1	Adopta la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI).

Tabla 1. Marco normativo Manual de administración del riesgo HMI

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL¹

Contexto externo: son las condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, legales, ambientales o tecnológicas.

Contexto interno: se refiere a las condiciones que se relaciona con la estructura, cultura organizacional, el cumplimiento de planes, programas, proyectos, procedimientos, sistemas de información, modelo de operación, recursos humanos y económicos con que cuenta la entidad.

El contexto interno comprende: (i) El direccionamiento estratégico de la entidad (objetivos y metas); (ii) el entorno interno de operación de la entidad (procesos y procedimientos); (iii) las dependencias de la entidad que se pueden ver impactadas; (iv) el sistema de gestión, control y administración (supone para la definición de: las políticas de administración del riesgo de corrupción, estructura organizacional, sistema de control interno y auditoría).

Causa: Medios, circunstancias, situaciones o agentes generadores del riesgo.

Consecuencia: Efectos generados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o un proceso de la entidad. Pueden ser entre otros, una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento.

Corrupción: *“Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado.”*

Gestión del Riesgo de Corrupción: Es el conjunto de *“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo de corrupción”*.

¹ Función pública. Guía para la gestión del Riesgo de Corrupción de 2015 pág. 9 -10

Impacto: Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de corrupción en la entidad.

Mapa de Riesgos de Corrupción: Documento con la información resultante de la gestión del riesgo de corrupción. Para llegar a este documento, debe ejecutarse cada una de las fases contempladas en el capítulo 3.2: “Construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción”.

Modelo Integrado de Planeación y de Gestión: Instrumento de articulación y reporte de la planeación de cinco políticas de desarrollo administrativo. El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión que se aplica en su integridad a las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden Nacional.

Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: Plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal. Según los lineamientos contenidos en el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, el Mapa de Riesgos de Corrupción hace parte del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

Probabilidad: Oportunidad de ocurrencia de un riesgo. Se mide según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar un valor.

Riesgos: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos de la entidad, pudiendo entorpecer el desarrollo de sus funciones.

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

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

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

Administración de Riesgos²: Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

² Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Pág. 43

CAPÍTULO 3. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

3.1. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que la administración de riesgos es estratégica para el logro de los objetivos institucionales y de procesos a continuación se enuncian el marco de acción que permitirá tomar decisiones relativas a la administración del riesgo, el cual está alineado con el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, la Guía para la Administración del Riesgo del Departamento de la Función Pública – DAFP, la herramienta “Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano V2” contemplado en el Decreto Nacional 1081 DE 2015 y la guía para la gestión el riesgo de corrupción contemplado en el Decreto 124 DE 2016

3.2. POLÍTICA GENERAL

La ESE Hospital Materno Infantil de Soledad coherente con política de calidad, con los componentes y elementos que define el MECI se compromete a ejercer control efectivo de los eventos de riesgo que puedan afectar negativamente el desarrollo de sus procesos adoptando la gestión del riesgo con el fin de mitigar posibles efectos adversos que puedan desencadenar en sanciones económicas, disciplinarias y penales, en detrimento de sus funcionarios y de la misma entidad. Mediante la gestión del riesgo se fortalece la imagen institucional, contribuyendo al cumplimiento del deber con servicios confiables y trámites oportunos, fortaleciendo en la entidad la cultura del autocontrol y la autoevaluación.

Las estrategias para la gestión del riesgo son las siguientes:

- Diseño de controles y proceso de monitoreo para eliminar la probabilidad de ocurrencia e impacto del riesgo.
- Revisión sistemática e integral de los riesgos de corrupción existentes de cada uno de los procesos de los procesos a través de la medición de indicadores.

- Los eventos que puedan generar acto de corrupción contará con plan de manejo y estrategias de seguimiento y evaluación.

3.3. OBJETIVO GENERAL DE LA POLÍTICA

Establecer los parámetros para Administrar los Riesgos de la Entidad, mediante acciones pertinentes que conduzcan hacia la disminución de la vulnerabilidad frente a riesgos de gestión y de corrupción que permitan crear una base confiable para la toma de decisiones, asignación y utilización de recursos y asegurar de esta forma el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento del autocontrol y la autoevaluación con base en los principios de transparencia de las actuaciones de los funcionarios y colaboradores de la ESE.

3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Identificar los riesgos de gestión y de corrupción aplicándoles la valoración correspondiente con el propósito de controlarlos.
- ✚ Reducir la materialización de riesgos mediante prevención a través de controles adecuados, realizando su correspondiente seguimiento.
- ✚ Prevenir la generación de situaciones de crisis en el Hospital, originadas por prácticas administrativas indebidas que atentan contra la transparencia, el cumplimiento de objetivos estratégicos, así como posibles sanciones económicas, disciplinarias y penales, afectando la imagen institucional y de sus funcionarios.
- ✚ Generar cultura organizacional, haciendo partícipes a todos los servidores públicos vinculados a la ESE, fortaleciendo el autocontrol y la autoevaluación institucional.

3.5. ALCANCE

La política de Administración de Riesgos de la Entidad, tendrá un carácter prioritario y estratégico es aplicada en todos los procesos y programas de la ESE Hospital Materno Infantil Ciudadela Metropolitana de Soledad, así como a todas las acciones desarrolladas por los servidores de la entidad durante el ejercicio de sus funciones u objeto contractual.

3.6. CONTEXTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Analizando el entorno de la ESE Hospital Materno Infantil Ciudadela Metropolitana de Soledad, se han identificado los siguientes factores a considerar para el adecuado análisis de las causas de los riesgos en cada proceso y la gestión de los mismos:

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos: Disminución del presupuesto por austeridad en el gasto con base en las políticas del Gobierno.	Financieros: Bajo presupuesto de funcionamiento que impide el desarrollo de proyectos; Recaudo de cartera con alta irregularidad por dificultades de liquidez de las EPS, demoras en la apropiación y ejecución de recursos.
Medioambientales: Inadecuada práctica de clasificación de residuos; catástrofes naturales; fenómeno del niño generando escasez de agua.	Talento humano: Desmotivación de los servidores; Falta de incentivos; Alta rotación, carrera administrativa sin posibilidades de ascenso, falta de capacitación para mejorar la gestión institucional y la innovación en la prestación del servicio.
Políticos: Cambio de gobierno municipal con nuevos planes y proyectos de desarrollo; Falta de continuidad en los programas y proyectos establecidos en la entidad.	Procesos: Desconocimiento de los procesos y procedimientos por parte de los servidores, incoherencia entre procesos establecidos y ejecutados; desactualización de documentos; desconocimiento de la Entidad por parte de otros órganos de gobierno Falta interacción de la entidad con empresas prestadora de servicios de personal asistencial y apoyo administrativo.
Sociales: Alto porcentaje de usuarios en condiciones de pobreza y expuestos a violencia.	Tecnología: Falta de optimización de sistemas de gestión, falta de coordinación de necesidades de tecnología.
Tecnológicos: Falta de interoperabilidad con otros sistemas, Fallas en la infraestructura tecnológica, falta de recursos para el fortalecimiento tecnológico,	Estratégicos: Falta de lineamientos y demoras en la Planeación; Desconocimiento y falta de aplicación de políticas de operación por parte de los servidores, no utilización de los indicadores para la toma de decisiones; falta de cultura de planeación al interior de cada unidad; desconocimiento y falta de aplicación de políticas de operación por parte de los servidores y colaboradores.
Comunicación externa: Canales de comunicación vía web con baja accesibilidad por parte de la comunidad; Servicio call center	Comunicación Interna: Falta de planeación de las comunicaciones internas. Poca visibilidad del proceso como prioritario por parte de los

insuficiente para suplir la demanda de servicios; falta de coordinación de canales y medios. Ausencia de un equipo encargado de la información que se envía al exterior de la entidad.	servidores y colaboradores; baja efectividad en los canales internos; Falta de control sobre los canales establecidos; Ausencia de registros de control de comunicaciones; Información dispersa; Falta de control sobre los canales establecidos, Falta de registros de resultados de reuniones, demoras en bajar la información, poca efectividad en los canales internos.
--	---

3.7. OPCIONES PARA TRATAMIENTO Y MANEJO DE RIESGOS

La política de Administración de Riesgo establece las opciones para tratar y manejar los riesgos basada en la valoración de los mismos, para lo cual deberá tener en cuenta las siguientes opciones de manejo:

Asumir el riesgo. Si el riesgo se ubica en la Zona Baja, significa que su probabilidad es rara, improbable o posible y su impacto es insignificante o menor, lo cual permite a la Entidad asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Reducir el riesgo. Cuando el riesgo se sitúa en las Zonas de Riesgo Moderada o Alta, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona Baja o Moderada. Siempre que el riesgo sea calificado con impacto catastrófico; se debe establecer acciones, que proteja a la Entidad en caso de su ocurrencia.

Compartir o transferir el riesgo. Cuando el riesgo se ubica en la Zona Alta o Extrema, se debe realizar un análisis de costo beneficio con el que se pueda decidir entre prevenir el riesgo; tratar de transferir o compartir el riesgo y proteger a la Entidad en caso que éste se presente. Dicha transferencia, debe permitir distribuir una porción del riesgo con otra Entidad (Pólizas ó contratos a riesgo compartido).

Evitar el riesgo. Cuando el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Extrema, su probabilidad es posible, probable o casi certera y su impacto moderado, mayor o catastrófico; es necesario eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible.

Dicha selección implica equilibrar los costos y los esfuerzos para su implementación, así como los beneficios finales, por lo tanto, se deberá considerar para la implementación de acciones y controles, aspectos como: Viabilidad jurídica, viabilidad técnica, viabilidad operativa, viabilidad financiera o económica y análisis costo – beneficio.

Para tratar y manejar los riesgos de corrupción se deberá tener en cuenta las siguientes opciones de manejo:

Evitar el riesgo. Cuando el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Extrema, su probabilidad es probable o casi certera y su impacto catastrófico; es necesario tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización.

Reducir el riesgo. Cuando el riesgo se sitúa en la Zona de Riesgo Extrema, su probabilidad es probable o casi certera y su impacto catastrófico; es necesario tomar las medidas encaminadas a disminuir la probabilidad.

Si un riesgo ubicado en cualquier zona se llega a materializar, se ejecutará una acción preventiva de forma inmediata a través del Plan de Mejoramiento Institucional, estipulando controles más pertinentes, es decir, diferentes a las planificadas en el mapa de riesgos inicial. Además, de ser necesario, se implementará un plan de contingencia para garantizar la continuidad o restablecimiento del servicio afectado.

3.8. RESPONSABILIDADES

Responsable	Rol
Gerencia	• Establecer política de riesgo. • Realizar seguimiento y análisis periódico a los riesgos

	Garantizar la publicación del Mapa de Riesgos Institucional en la página web de la entidad o en un medio de fácil acceso al ciudadano, a más tardar el 31 de marzo del 2016. • Publicar en la página el seguimiento del Mapa de Riesgos de Corrupción realizado por el Jefe de Control Interno
Líderes de procesos	• Identificar los riesgos y controles de procesos y proyectos a cargo en cada vigencia. • Realizar seguimiento y análisis a los controles de los riesgos según periodicidad establecida. • Actualizar el mapa de riesgos cuando la gestión de los mismos lo requiera.
Oficina Asesora de Planeación	• Acompañar y orientar sobre la metodología para la Identificación, análisis, calificación y valoración del riesgo. Consolidar el Mapa de riesgos institucional Monitorear cambio de entorno y nuevas amenazas. Incluye el ajuste del mapa de riesgos según necesidades. (Consulta y divulgación) • Socializar el Mapa de Riesgos Institucional a servidores públicos, contratistas y demás partes interesadas.
Oficina de Control Interno	• Analizar el diseño e idoneidad de los controles establecidos en los procesos y evaluar la elaboración, la visibilización, el seguimiento y el control del Mapa de Riesgos de Corrupción e institucional por procesos. • Realizar seguimiento a los riesgos consolidados: Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril. La publicación debe 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 hábiles del mes de enero.

Tabla 2. Roles de la administración del riesgo

3.9. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL

El Mapa de Riesgos institucional contiene, a nivel estratégico, los mayores riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad, permitiendo conocer las opciones inmediatas de

respuesta ante éstos, tendientes a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual y la aplicación de acciones, así como los responsables, el cronograma y los indicadores.

3.10. PRIORIZACIÓN DE RIESGOS A CONTROLAR

El mapa de riesgos institucional se consolidará a partir de aquellos riesgos que muestren una calificación más alta en los mapas de riesgos por proceso, es decir, aquellos riesgos cuya valoración se encuentra en ZONA DE RIESGO ALTA Y EXTREMA.

3.11. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

El seguimiento y monitoreo a la administración del riesgo se encuentra conformado por dos componentes: el primero mediante el autocontrol realizado por los líderes de los procesos y el segundo, mediante la evaluación Independiente realizada por la Dirección de Control Interno.

3.11.1. AUTOCONTROL

Para realizar el seguimiento a las acciones de respuesta y su efectividad el líder del proceso tendrá en cuenta lo definido en el mapa de riesgos, específicamente los indicadores de cada acción establecida.

Cuenta la siguiente clasificación:

- a) Riesgos valorados en la “Zona de Riesgo Extrema”: Trimestral.
- b) Riesgos valorados en la “Zona de Riesgo Alta”: Trimestral.
- c) Riesgos valorados en la “Zona de Riesgo Moderado”: Semestral.
- d) Riesgos valorados en la “Zona de Riesgo Baja”: Semestral.

3.11.2. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

La Dirección de Control Interno desarrollará el seguimiento y evaluación a los mapas de riesgos de los procesos del Hospital, teniendo en cuenta los procedimientos definidos para tal fin.

3.12. RECURSOS

En cada uno de los elementos de administración de riesgos se contemplarán los recursos necesarios para la definición, implementación y efectividad de las acciones que permitan un tratamiento adecuado de los riesgos, teniendo en cuenta la viabilidad financiera para aplicar dichas acciones conforme a los lineamientos del ordenador del gasto.

3.13. DIVULGACIÓN

La Política de Administración de Riesgos, el Mapa de Riesgos Institucional y el Mapa de Riesgos de Corrupción, se divulgarán a todos los servidores públicos de la Entidad a través de los diferentes medios de comunicación, cada vez que se presente una actualización, conforme con los lineamientos de la estrategia de gobierno en línea.

CAPÍTULO 4. PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS DE GESTIÓN Y DE CORRUPCIÓN

4.1. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Están a cargo del representante legal de la entidad y del comité de coordinación de control interno y se basa en el mapa de riesgos y resultados del proceso de la administración del riesgo: La política define que debe hacerse para efectuar el control y la implementación de la misma, basándose en los planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.

ASPECTOS QUE DEBE CONTENER:

- Objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se va a desarrollar las políticas a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas
- Finalmente las políticas de administración del riesgo deben ir articuladas con la planeación de manera que no sean políticas aisladas sino complementarias.

4.2. IDENTIFICACIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

Se han identificado los siguientes factores externos e internos, los cuales serán tenidos en cuenta para el adecuado análisis de las causas y consecuencias del riesgo en cada proceso y la gestión del mismo:

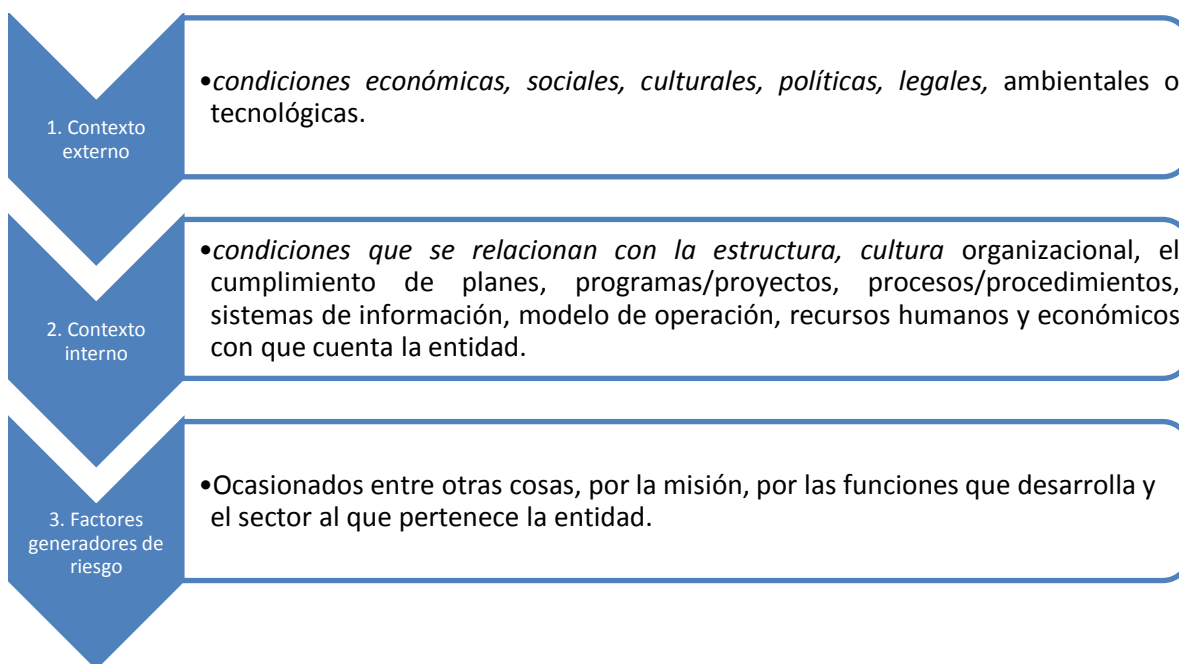


Ilustración 1. Identificación del Contexto estratégico

4.3. TIPOLOGÍA DEL RIESGO

Teniendo en cuenta la naturaleza de la entidad se han determinado los siguientes tipos de riesgos de proceso, y de corrupción.

RIESGOS DE GESTIÓN:

Están asociados a la interferencia que puede ocasionar la materialización de una acción que pueda afectar negativamente el logro de los objetivos de los procesos institucionales. Estos riesgos se identifican y/o validan en cada vigencia por los líderes de proceso junto a sus respectivos equipos de trabajo y se clasifican en:

Estratégicos: Asociado a la administración de la Entidad y se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia

Imagen: Relacionado con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la entidad ocasionados por la materialización de otros riesgos de procesos.

Operativos: Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de la ejecución de los procedimientos pertenecientes a los procesos misionales y de apoyo de la entidad.

Financieros: Relacionado con el manejo de recursos que incluyen la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de la entidad.

Legales, normativos e institucionales: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, normativos de los sistemas de gestión, o determinaciones adoptadas por actos administrativos internos.

Tecnológicos: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

Información: Se asocia a la calidad, seguridad, oportunidad, pertinencia y confiabilidad de la información generada internamente cuyo destino está dirigido al soporte o evidencia de los registros documentales generados durante la ejecución de las actividades inherentes a la entidad.

Calidad: Relacionados con las políticas de aseguramiento y control de calidad

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

RIESGOS DE CORRUPCIÓN

Son los eventos que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, lesionan los intereses de una entidad y en consecuencia, del Estado, para la obtención de un beneficio particular, se identifican en cada vigencia junto con los riesgos de proceso, se administran mediante el Mapa de riesgos institucional y se determinan acciones preventivas permanentes para evitar su materialización.

4.4. GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

4.4.1. PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

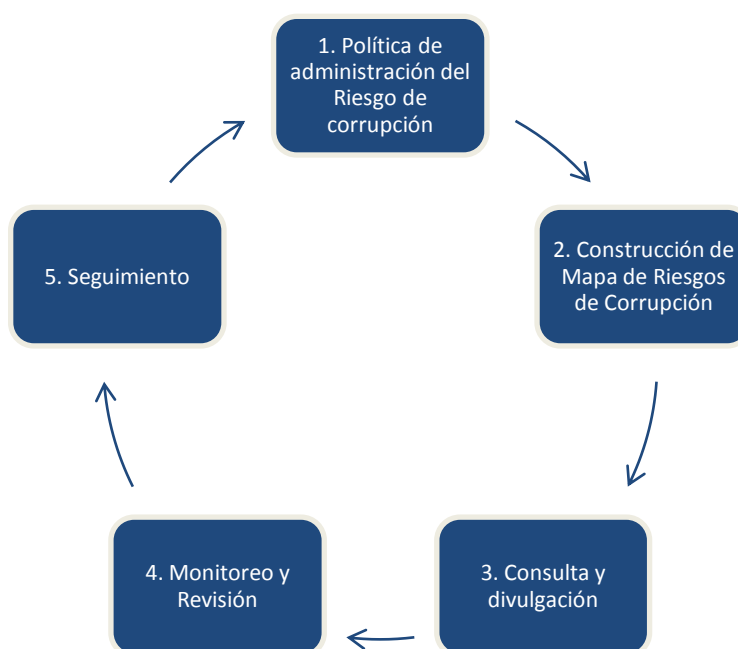


Ilustración 2. Proceso de gestión del riesgo de corrupción

4.4.2. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

FASE	OBJETIVO	ETAPA	PASOS
Identificación del riesgo de corrupción	Conocer las causas y consecuencias de los riesgos.	Identificación del contexto	Establecer el contexto externo
			Establecer contexto interno.
			Determinar los factores generados de riesgos de corrupción
		Construcción del riesgo de corrupción	Identificación del proceso
			Objetivo del proceso
			Establecer las causas
			Identificar los riesgos
			Determinar las consecuencias
Valoración del riesgo de corrupción	Determinar la probabilidad de materialización del riesgo y su impacto, con el fin de establecer la zona de riesgo inherente	Análisis del riesgo de corrupción	Determinar los criterios para la medición de los riesgos de corrupción: probabilidad/Impacto
			Aplicar los procedimientos para la medición del riesgo de corrupción: Frecuencia u ocurrencia/nivel del impacto
			Determinar el riesgo inherente: Corresponde a la primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción. Determinación de la zona donde se encuentra el riesgo
	Comparar los resultados del análisis de los riesgos con los controles establecidos para determinar la zona de riesgo final tomando como medidas conducentes a reducir la probabilidad y el impacto	Evaluación del riesgo de corrupción	Determinar la naturaleza de los controles: preventivos, Detectivos, correctivos
			Determinar si los controles están documentados
			Determinar las clases de controles: manuales, automáticos.
			Determinar el riesgo residual

Tabla 3. Construcción Mapa de Riesgo Institucional

4.4.2.1. Identificación del riesgo de corrupción

La identificación del riesgo comprende dos etapas: la identificación del contexto y la construcción del riesgo de corrupción. Es por ello que para identificar si es un riesgo de corrupción o de gestión se hace necesario cumplir con ciertos criterios que nos ayuden a no confundir un riesgo de otro.

4.4.2.1.1. Identificación del contexto

La identificación del contexto se refiere al análisis de los factores que producen el riesgo, y las posibles consecuencias que se pueden generar si se presentara el riesgo en el Hospital o si ya se ha materializado como impactaría la materialización de este en el Hospital.

Es necesario identificar los factores que afectan positiva o negativamente el cumplimiento, objetivos y procesos de la entidad; estableciendo el contexto en que se desenvuelven.

Paso 1: Establecer el contexto externo: es necesario determinar la relación existente entre la entidad y el ambiente en el que opera; estableciendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en especial la información referente a los riesgos de corrupción de la entidad. Se sugiere analizar e identificar el entorno normativo - regulatorio y las partes externas interesadas.

Paso 2: Establecer el contexto interno: es necesario conocer y entender la entidad, sus objetivos y estrategias. Teniendo en cuenta que los riesgos de corrupción la afectan negativamente, el análisis se debe aplicar a los procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

Paso 3: Determinar los factores generadores de riesgos de corrupción. Ocasionados entre otras cosas, por la misión, por las funciones que desarrolla y el sector al que pertenece la entidad.

(Ver formato n° 1. Contexto estratégico. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de corrupción por procesos)

(Ver formato n° 1. Contexto estratégico. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)

4.4.2.1.2. Construcción del riesgo de corrupción

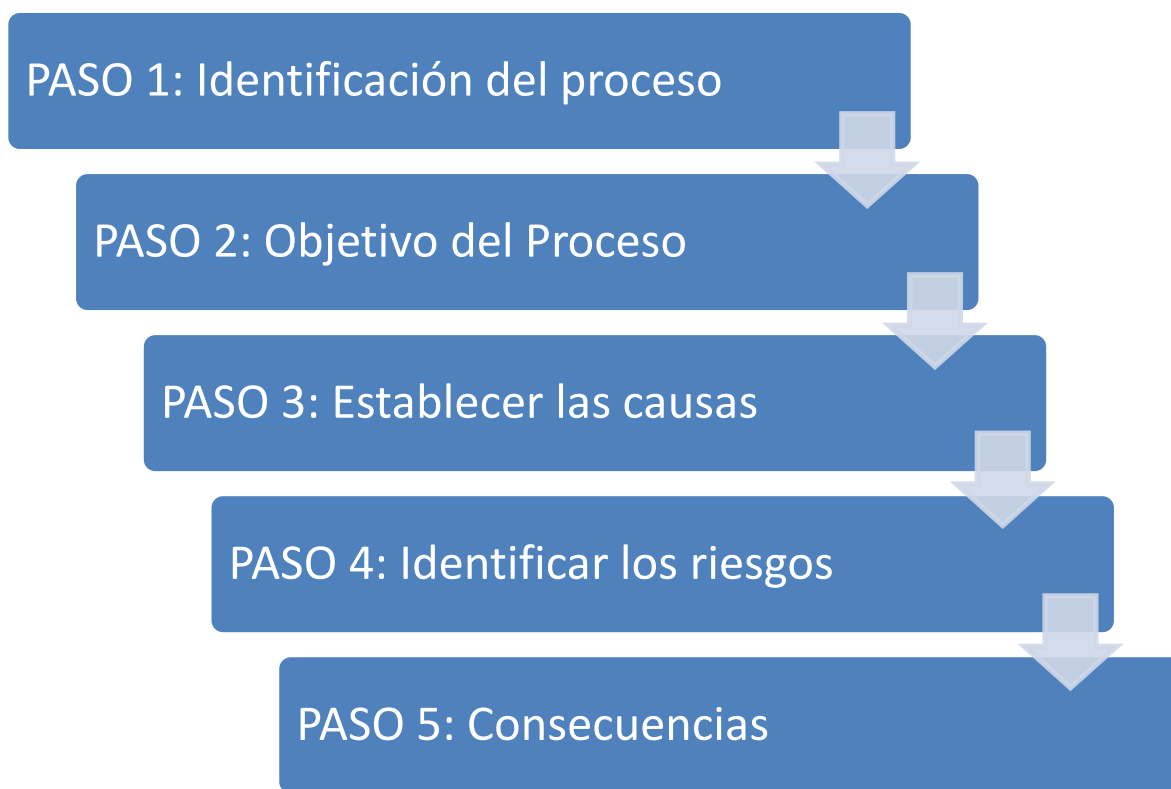


Ilustración 3. Construcción del riesgo de corrupción por proceso

Paso 1: Identificación del proceso. El Mapa de Riesgos de Corrupción se elabora sobre procesos. En este sentido se deben tener en cuenta los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

Paso 2: Objetivo del proceso. Se debe señalar el objetivo del proceso al que se le identificaron los riesgos de corrupción. Para al fin, se debe tener en cuenta el Manual de Procesos y Procedimientos de la entidad.

Paso 3: Establecer las causas, se determinan los agentes generadores del riesgo. Con base en los factores descritos en la matriz identificada anteriormente, se busca de manera general determinar una serie de situaciones que por sus particularidades, pueden originar prácticas corruptas.

Paso 4: Identificar los eventos de riesgo. 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. En consecuencia, preliminarmente para la identificación de los eventos del riesgo de corrupción, se debe convalidar si el riesgo cumple requisitos de acuerdo con la matriz de definición del riesgo de corrupción:

Paso 5: Consecuencias: Son los efectos ocasionados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o procesos de la entidad. Pueden ser una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento. La consecuencia se convierte en un insumo de la mayor importancia, toda vez que es la base para determinar el impacto.

Para determinar la consecuencia se utiliza la siguiente matriz:

DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							
No. DEL RIESGO	RIESGO	DEFINICIÓN				CAUSAS	DESCRIPCION
		Acción y Omisión	Uso del poder	Desviar la gestión de lo público	Beneficio particular		
R1							
R2	0						0

Tabla 4. Matriz de definición e identificación del riesgo de corrupción

(Ver formato n° 2. Identificación. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de corrupción por procesos)

4.4.2.2. Valoración del riesgo de corrupción

La valoración de riesgos de corrupción se realiza mediante las siguientes dos etapas: Análisis del Riesgo de Corrupción, y, Evaluación del Riesgo de Corrupción.

4.4.2.2.1. Análisis del Riesgo de corrupción

Esta etapa tiene como principal objetivo medir el riesgo inherente. Es decir, determinar la probabilidad de materialización del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de establecer la zona de riesgo inicial. Para el efecto se aplican los criterios descritos en las Tablas 1 y 2, correspondientes a la medición de probabilidad e impacto.

Tabla 5. Medición del Riesgo de Corrupción- Probabilidad

Medición del Riesgo de Corrupción Probabilidad			
Descriptor	Descripción	Frecuencia	Nivel
Rara vez	Excepcional Ocurre en excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.	1
Improbable	Improbable Puede ocurrir.	Se presentó una vez en los últimos 5 años.	2
Posible	Posible Es posible que suceda.	Se presentó una vez en los últimos 2 años.	3
Probable	Es probable Ocurre en la mayoría de los casos.	Se presentó una vez en el último año.	4
Casi seguro	Es muy seguro El evento ocurre en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente.	Se ha presentado más de una vez al año.	5

2) Impacto

1. Moderado: Genera medianas consecuencias sobre la entidad.
2. Mayor: Genera altas consecuencias sobre la entidad.
3. Catastrófico: Genera consecuencias desastrosas para la entidad.

Tratándose de riesgos de corrupción el impacto siempre será negativo; en este orden de ideas, *no aplica* la descripción de riesgos insignificante o menores señalados en la Guía de Función Pública.

(Ver formato n° 3. Análisis de riesgos. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de corrupción por procesos)

Tabla 6. Medición del riesgo de corrupción - Impacto

Medición del Riesgo de Corrupción Impacto		
Descriptor	Descripción	Nivel
Moderado	Afectación parcial al proceso y a la dependencia Genera a medianas consecuencias para la entidad.	5
Mayor	Impacto negativo de la Entidad Genera altas consecuencias para la entidad.	10
Catastrófico	Consecuencias desastrosas sobre el sector Genera consecuencias desastrosas para la entidad.	20

Mecanismo para determinar la asignación del puntaje en el impacto

El impacto se mide según el efecto que puede causar el hecho de corrupción al cumplimiento de los fines de la entidad. Para facilitar la asignación del puntaje es aconsejable diligenciar el siguiente formato:

Formato para determinar el Impacto			
N°	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de 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 o servicios o los 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	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectar la imagen regional?		
18	¿Afectar la imagen nacional?		
Total preguntas afirmativas:		Total preguntas negativas:	
Clasificación del Riesgo: Moderado		Mayor	
Puntaje:		Catastrófico	

Tabla 7. Formato para determinar el impacto

Respuestas:

- Responder afirmativamente de UNO a CINCO pregunta(s) genera un impacto Moderado.

- Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto Mayor.
- Responder afirmativamente de DOCE a DIECIOCHO preguntas genera un impacto Catastrófico.

Calificación de Riesgo de Corrupción Impacto		
Respuestas	Descripción	Nivel
1-5	Moderado	5
6-11	Mayor	10
12-18	Catastrófico	20

Tabla 8. Clasificación del riesgo de corrupción – Impacto

Paso 3: Determinar el riesgo inherente: Corresponde a la primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción.

- 1) Mecanismo: Se realiza a través del cruce de los resultados obtenidos de la *probabilidad* y del *impacto*, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: probable (4) X Catastrófico (20) Total $4 \times 20 = 80$.
- 2) El resultado se ubica en una de las cuatro (4) zonas de riesgo que a continuación se describen.

Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción				
Probabilidad	Puntaje	Zonas de riesgo de corrupción		
Casi seguro	5	25 Moderada	50 Alta	100 Extrema
Probable	4	20 Moderada	40 Alta	80 Extrema
Posible	3	15 Moderada	30 Alta	60 Extrema
Improbable	2	10 Baja	20 Moderada	40 Alta
Rara vez	1	5 Baja	10 Baja	20 Moderada
Impacto		Moderado	Mayor	Catastrófico
Puntaje		5	10	20

Tabla 9. Resultado de la calificación del riesgo de corrupción

a) Zona de Riesgo Baja:

Puntaje: De 5 a 10 puntos.

- Definida por la casilla Baja.
- Probabilidad: Rara vez o improbable.
- Impacto: Moderado y Mayor.
- Tratamiento: Los riesgos de corrupción de las zonas baja se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos en la entidad.

b) Zona de Riesgo Moderada:

- Puntaje: De 15 - 25 puntos.
- Definida por la casilla Moderada.
- Probabilidad: Rara vez, Improbable, Posible, Probable y Casi Seguro.
- Impacto: Moderado, Mayor y Catastrófico.
- Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo.

Nota: En todo caso se requiere que las entidades propendan por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

c) Zona de Riesgo Alta:

- Puntaje: De 30 - 50 puntos.
- Definida por la casilla Alta.
- Probabilidad: Improbable, Posible, Probable y Casi Seguro.
- Impacto: Mayor y Catastrófico.
- Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Moderada, Baja o eliminarlo.

Nota: En todo caso se requiere que las entidades propendan por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

d) Zona de Riesgo Extrema:

- Puntaje: De 60 - 100 puntos.
- Definida por la casilla Extrema.
- Probabilidad: Posible, Probable y Casi Seguro.
- Impacto: Catastrófico.
- Tratamiento: Los riesgos de corrupción de la Zona de Riesgo Extrema requieren de un tratamiento prioritario. Se deben implementar los controles orientados a reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus efectos y tomar las medidas de protección.

Nota: En todo caso se requiere que las entidades propendan por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

4.4.2.2.2. Evaluación del riesgo de corrupción

Su objetivo es comparar los resultados del análisis de riesgos con los controles establecidos, para determinar la zona de riesgo final.

Esta etapa además tiene los siguientes objetivos:

1. Determinar el *riesgo residual*. Es decir, el riesgo resultante después de los controles.
2. Tomar las medidas conducentes a *reducir la probabilidad y el impacto* causado por los eventos de riesgo.

En este momento, la entidad podrá determinar y adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo inherente.

Paso 1: Determinar la naturaleza de los controles

1. Preventivos: Se orientan a eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
2. Detectivos: Aquellos que registran un evento después presentado; sirven para descubrir resultados no previstos y alertar sobre la presencia de un riesgo.
3. Correctivos: Aquellos que permiten, después de ser detectado el evento no deseado, el restablecimiento de la actividad.

Paso 2: Determinar si los controles están documentados. Con el fin de establecer la manera como se realiza el control, el responsable y periodicidad de su ejecución.

Paso 3: Determinar las clases de controles

1. Controles manuales: Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeos, controles de seguridad con personal especializado entre otros.
2. Controles automáticos: Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir una persona en el proceso.

Controles de riesgos de corrupción						
Descripción del riesgo	Naturaleza del control			Criterios para la evaluación	Evaluación	
	Preventivo	Detectivo	Correctivo	Criterio de medición	Si	No
				¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	
				¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	
				¿El control es automático?	15	
				¿El control es manual?	10	
				¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	
				¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	
				¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	
TOTAL					100	

Tabla 10. Controles de los riesgos de corrupción

Paso 4: Determinar el riesgo Residual. Se comparan los resultados obtenidos del riesgo inherente con los controles establecidos, para establecer la zona del riesgo final. Se califica de acuerdo con la siguiente tabla:

Calificación de los controles	Puntaje a disminuir
De 0 a 50	0
De 51 a 75	1
De 76 a 100	2

Tabla 11. Calificación de los controles

Nota: Con la calificación obtenida se realiza un desplazamiento en la matriz, así: si el control afecta la probabilidad se avanza hacia abajo. Si afecta el impacto se avanza a la izquierda.

Evaluación del Riesgo de Corrupción = Primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción VS controles identificados

Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción				
Probabilidad	Nivel	Zonas de riesgo de corrupción		
Casi seguro	5	←		
Probable	4	←		
Posible	3	←		
Improbable	2	←		
Rara vez	1	←		
Impacto		Moderado	Mayor	Catastrófico
Nivel		3	4	5

Si afecta el impacto se desplaza a la izquierda

IMPACTO

PROBABILIDAD

Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción				
Probabilidad	Nivel	Zonas de riesgo de corrupción		
Casi seguro	5			
Probable	4			
Posible	3			
Improbable	2			
Rara vez	1			
Impacto		Moderado	Mayor	Catastrófico
Nivel		3	4	5

Si afecta la probabilidad se desplaza hacia abajo.

Tabla 12. Calificación de los controles

(Ver formato n° 4-5. Valoración de controles – Valoración del Riesgo. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de corrupción por procesos)

4.4.2.3. Formato mapa de riesgo de corrupción

Una vez desarrollado el proceso de construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción, se elabora la matriz de riesgos de corrupción de la entidad.

Para ello, se elaboró una matriz de la entidad, donde paso a paso se diligencian los pasos antes descritos a fin de que al final del ejercicio se consoliden toda la información en una sola tabla.

(Ver formato n° 7. Mapa de riesgos de corrupción. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de corrupción por procesos)

4.4.3. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE GESTIÓN

4.4.3.1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN

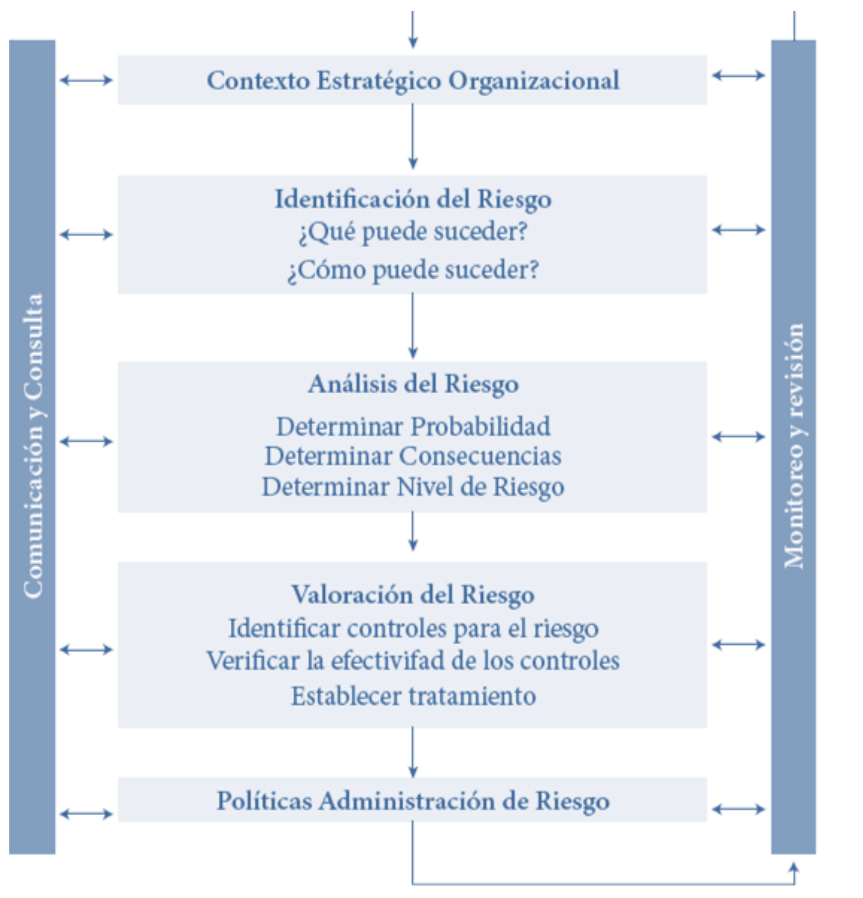


Ilustración 4. Proceso de administración del riesgo de gestión

4.4.3.2. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE GESTIÓN

FASE	OBJETIVO	ETAPA	PASOS
Identificación del riesgo de gestión	Determinar las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos	Identificación del contexto	Establecer el contexto externo
			Establecer contexto interno.
			Determinar los factores generados de riesgos de gestión
		Construcción del riesgo de corrupción	Identificación del proceso
			Objetivo del proceso
			Establecer las causas
			Identificar los riesgos y describirlos
Valoración del riesgo de gestión	Determinar probabilidad de materialización del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de establecer la zona de riesgo inicial (Riesgo inherente).	Calificación del riesgo	Determinar los criterios para la medición de los riesgos de procesos de gestión: probabilidad/Impacto
			Aplicar los procedimientos para la medición del riesgo de gestión: Frecuencia u ocurrencia/nivel del impacto
	Comparar los resultados del análisis de los riesgos con los controles establecidos para determinar la zona de riesgo final tomando como medidas conducentes a reducir la probabilidad y el impacto	Evaluación del riesgo de corrupción	Categorizar los riesgos de acuerdo con la tipología del riesgo.
			Fijar las prioridades de las acciones requeridas para el tratamiento de riesgos
			Determinar el riesgo inherente: Corresponde a la primera calificación y evaluación del riesgo de gestión por procesos.
Valoración del Riesgo	Comparar los resultados del análisis de riesgos con los controles establecidos, para determinar la zona de riesgo final tomando las medidas	Valoración de controles	Identificar controles existentes
			Verificar efectividad de los controles
			Establecer prioridades de tratamiento
			Determinar el riesgo Residual

	conducen-tes a reducir la probabilidad y el impacto y establecer el riesgo residual		
Matriz del Mapa de riesgos de gestión	Implementar herramienta que garantice el seguimiento de la gestión del riesgo mediante la visualización integrada de la identificación, valoración, monitoreo y revisión de los riesgos de gestión		
Monitoreo y seguimiento	Fijar las fechas, acciones, responsables y el indicador para ejecutar el seguimiento.		

Tabla 13. Procedimiento de construcción del mapa de riesgos de gestión

4.4.3.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos. La estrategia para que todos los servidores de la entidad conozcan y visualicen los riesgos, es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas con base en los factores de riesgo internos y externos (contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos (consecuencias).

La identificación del riesgo implica conocer los siguientes conceptos: Proceso: Nombre del proceso.

Objetivo del proceso: Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.

Riesgo: Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

Causas (factores internos o externos): Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo. Descripción: Se refiere a las

características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Consecuencias: Constituyen los efectos potenciales de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

(Ver formato n° 2. Identificación. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)

4.4.3.2.2. ANÁLISIS DE RIESGO DE GESTIÓN

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos y busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

El análisis de los riesgos está determinado por las siguientes etapas claves

Determinar probabilidad

Determinar consecuencias

Clasificación del Riesgo

Estimar el nivel del riesgo

Con el objeto de continuar avanzando en el análisis de riesgos, se hace necesario conceptualizar los siguientes aspectos: Calificación del riesgo y Evaluación del riesgo *(Ver formato n° 4. Análisis del riesgo. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)*

4.4.3.2.2.1. CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN

La calificación del riesgo se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. Igualmente, se debe definir el concepto de impacto, entendiéndose que el término es a las consecuencias que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo.

Medición de la Probabilidad del Riesgo

La probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo y puede ser medida con criterios de Frecuencia (si se han materializado), o de Factibilidad (teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado). Según lo establecido en la Guía de Gestión del Riesgo, para determinar de manera objetiva la probabilidad, se debe utilizar la siguiente tabla:

(Ver formato n° 2. Identificación. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)

TABLA DE PROBABILIDAD

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de una vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año.

Medición del Impacto del Riesgo

Por su parte, bajo el criterio de impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

TABLA DE IMPACTO

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

Para determinar el impacto se utilizan las siguientes tablas que representan los temas en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos y se asocian con la clasificación del riesgo previamente realizada, y se relaciona con las consecuencias potenciales del riesgo identificado.

IMPACTO DE CONFIDENCIALIDAD EN LA INFORMACIÓN*

NIVEL	CONCEPTO
1	Personal
2	Grupo de Trabajo
3	Relativa al Proceso
4	Institucional
5	Estratégica

IMPACTO DE CREDIBILIDAD O IMAGEN*

NIVEL	CONCEPTO
1	Grupo de funcionarios
2	Todos los funcionarios
3	Usuarios ciudad
4	Usuarios región
5	Usuarios país

IMPACTO LEGAL*

NIVEL	CONCEPTO
1	Multas
2	Demandas
3	Investigación Disciplinaria
4	Investigación Fiscal
5	Intervención - Sanción

IMPACTO OPERATIVO*

NIVEL	CONCEPTO
1	Ajustes a una actividad concreta
2	Cambios en los procedimientos
3	Cambios en la interacción de los procesos
4	Intermitencia en el servicio
5	Paro total del proceso

1. El impacto de confidencialidad de la información se refiere a la pérdida o revelación de la misma cuando se habla de información reservada institucional se hace alusión a aquella que por la razón de ser de la entidad solo puede ser conocida al interior de la misma.
2. El impacto de credibilidad se refiere a la pérdida de la misma frente a diferentes actores sociales o dentro de la entidad.
3. El impacto legal se relaciona con las consecuencias legales para una entidad, determinadas por los riesgos relacionados con el incumplimiento en su función administrativa, ejecución presupuestal y normatividad aplicable.
4. El impacto operativo aplica para los procesos clasificados como de apoyo, ya que sus riesgos pueden afectar el normal desarrollo de otros procesos dentro de la entidad. Cada proceso debe realizar la descripción porcentual del valor establecido en los niveles de impactos citados en la tabla anterior.
5. Los resultados de la valoración deben quedar registrados en el formato de “Análisis del riesgo” en categoría del Riesgo y subcategoría, determinar con los funcionarios involucrados en los procesos, las acciones de control que deberán implementarse.

4.4.3.2.2.2. VALUACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN

La evaluación del riesgo permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento. La base conceptual para la calificación y evaluación del riesgo está contenida a partir de la siguiente matriz:

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y REPUESTA A LOS RIESGO

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E
B: Zona de riesgo baja: Asumir el riesgo M: Zona de riesgo moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir E: Zona de riesgo extrema: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir					

4.4.3.2.3. VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para la toma de decisiones. Al momento de valoración del riesgo es importante tener en cuenta tres aspectos, a saber:

- Identificar controles existentes
- Verificar efectividad de los controles
- Establecer prioridades de tratamiento

(Ver Formato n° 5. Valoración de controles. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)

4.4.3.2.3.1. Valoración de Controles

A continuación se muestran los cuadros orientadores para ponderar de manera objetiva los controles y poder determinar el desplazamiento dentro de la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

PÁRAMETROS	CRITERIOS	TIPO DE CONTROL		PUNTAJES
		Probabilidad	Impacto	
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.			15
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta			15
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.			30
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.			15
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.			25
	TOTAL			100

Una vez implantadas las acciones para el manejo de los riesgos, la valoración después de controles, se denomina riesgo residual, y el cual se define como aquel que permanece después que el proceso desarrolle sus respuestas a los riesgos.

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO DESPLAZA EN LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS	
	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD	CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO
Entre 0-50	0	0
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2

El resultado obtenido a través de la valoración, es equivalente al tratamiento del riesgo, ya que involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de las acciones; así el desplazamiento para la nueva valoración del riesgo y su desplazamiento determinará finalmente la selección de la opción de tratamiento del riesgo.

(Ver Formato n° 5. Valoración de controles. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)

(Ver Formato n° 5. Valoración de controles – formato n° 6 valoración del riesgo Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)

(Ver Formato n° 8. Riesgo residual. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)

4.4.3.2.4. MATRIZ DEL RIESGO DE GESTIÓN POR PROCESOS

(Ver Formato n° 9. Mapa de Riesgos de Gestión. Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos de gestión por procesos)

4.4.4. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL

Como insumo para la consolidación del mapa de riesgos institucional, se tomarán los Mapas de Riesgos por Proceso de gestión, de corrupción y de proyectos si aplicara. De cada Mapa de Riesgos por Proceso, la Unidad Planeación registrará en el formato denominado “Mapa de Riesgos Institucional” la información relacionada con aquellos riesgos cuya valoración se encuentra en: “Zona de riesgo extrema”. La anterior información deberá quedar registrada de manera ordenada en el formato, dando prioridad a los mayores riesgos residuales.