





MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL
Bucaramanga

Octubre de 2016

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	2 de 36
Revisó: Director Control Interno y Evaluación de Gestión	Aprobó: Rector	Fecha de Aprobación: Marzo 11 de 2009 Resolución N° 370	

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1. DEFINICIÓN.....	6
2. OBJETIVOS.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
3. MARCO NORMATIVO	7
4. ALCANCE.....	8
5. MARCO CONCEPTUAL	8
6. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN.....	12
6.1. Contexto Estratégico	12
6.2. Identificación de Riesgos	13
6.3. Clasificación de los riesgos	14
6.4. Análisis del Riesgo	16
6.4.1. Calificación de Impacto	16
6.4.2. Calificación de la Probabilidad:.....	17
6.4.3. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.....	17
6.4.4. Evaluación del Riesgo	18
6.4.5. Opciones de Manejo	19
6.5. Valoración del Riesgo	19
6.6. Elaboración del Mapa de Riesgos.....	21
7. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN.....	21
7.1. Construcción del Mapa de Riesgo de Corrupción	21
7.1.1. Identificación del Riesgo de Corrupción	22
7.1.2. Valoración del Riesgo de Corrupción.....	25
7.1.3. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción	30
7.2. Consulta y Divulgación.....	31
7.3. Monitoreo y Revisión	31
7.4. Seguimiento.....	32
7.4.1 Plan de mejoramiento en caso de materialización de riesgos de corrupción.	33
7.5 Ejemplos de conductas riesgosas	33
7.5.1 Asociadas a conductas penales.	33
7.5.2 Asociadas a conductas disciplinarias.....	33
7.5.3 Asociadas a conductas fiscales.....	33
8. ACTORES Y RESPONSABLES.....	33
8.1. El Representante Legal de la Institución.....	33
8.2. Revisión por la Dirección	34
8.3. Los Líderes de procesos.....	34
8.4. Los Coordinadores de las Sedes Regionales	34
8.5. Todos los funcionarios de la Institución	34
8.6. El Director de Control Interno y Evaluación de Gestión.....	34
9. POLÍTICAS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	34
9.1. Riesgos a controlar	35
9.2. Acciones a desarrollar	35
9.3. Monitoreo	35



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marco Normativo.....	7
Tabla 2. Factores Internos y Externos del Riesgo.....	12
Tabla 3. Ejemplo de análisis de contexto estratégico e identificación de riesgos para el Proceso Bienestar Universitario.....	13
Tabla 4. Ejemplo de Identificación del Riesgo.....	15
Tabla 5. Calificación del impacto.....	16
Tabla 6. Calificación de Probabilidad.	17
Tabla 7. Matriz de Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.....	17
Tabla 8. Calificación de la Efectividad de los controles existentes.....	20
Tabla 9. Valoración del Riesgo	20
Tabla 10. Matriz definición del Riesgo de Corrupción.....	24
Tabla 11. Matriz identificación del Riesgo de Corrupción	25
Tabla 12. Medición del Riesgo de Corrupción – Probabilidad.....	26
Tabla 13. Medición del Riesgo de Corrupción – Impacto.....	26
Tabla 14. Formato para determinar el Impacto.....	26
Tabla 15. Clasificación del Riesgo de Corrupción Impacto.....	27
Tabla 16. Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción.....	27
Tabla 17. Controles de los Riesgos de Corrupción	29
Tabla 18. Calificación de los controles.....	30
Tabla 19. Calificación de los controles.....	30
Tabla 20. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción	30
Tabla 21. Matriz del Seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción.....	32

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	4 de 36

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Construcción del Mapa de Riesgo de Corrupción	21
Gráfica 2. Identificación del Contexto	22
Gráfica 3. Construcción del Riesgo de Corrupción	23
Gráfica 4. Valoración del Riesgo de Corrupción	25
Gráfica 5. Criterios para la medición de los riesgos de corrupción	25

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	5 de 36

INTRODUCCIÓN

La Universidad Industrial de Santander emite los siguientes criterios de orientación a los procesos de la Institución para la toma de decisiones con respecto a la administración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de su función constitucional y legal, los objetivos institucionales, la misión, los planes, programas y proyectos de la Institución, y exhorta a que sean aplicados por todos los actores involucrados.

Este manual contiene la metodología para llevar a cabo la identificación, análisis y valoración del riesgo dentro de cada uno de los procesos, iniciando con la identificación del contexto estratégico, además de establecer los actores y responsables del proceso de administración del riesgo y define las políticas generales de administración del riesgo aplicables para la Universidad Industrial de Santander.

Estas políticas están armonizadas con el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014 (Ley 87 de 1993 y el Decreto 943 de 2014), con el Sistema de Gestión de la Calidad (Ley 872 de 2003 y el Decreto 4110 de 2004), la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTC GP 1000:2009 (Decreto 4485 de 2009) y con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 2482 de 2012 y Decreto 1083 de 2015).

Para la elaboración del presente Manual se tomó como referencia los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, establecidos mediante la *Guía de Administración del Riesgo*, la Norma NTC ISO 31000:2011. Gestión del Riesgo. Principios y Directrices. Asimismo, se considera para la construcción de este documento la *Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción 2015*, en la cual se incorpora el impacto de la valoración del riesgo de corrupción, mediante el diligenciamiento de un cuestionario de 18 preguntas dónde se podrá identificar la zona en que se encuentra un determinado riesgo de corrupción y establecer los controles pertinentes para minimizarlo o eliminarlo.

El presente documento está organizado por capítulos y consta de objetivos, alcance, definiciones generales y se establece una metodología para la identificación, análisis y valoración de riesgo de cada uno, así como actores y responsables que participan en esta actividad.

Finalmente, se enuncian las políticas generales de administración de los riesgos de gestión y corrupción y se describen las acciones a desarrollar por parte de los actores y responsables de esta actividad, así como el rol del equipo auditor de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión que hará seguimiento al cumplimiento de las acciones formuladas.

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	6 de 36

I. DEFINICIÓN

Este manual es una guía para orientar metodológicamente a los procesos en la identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en el desarrollo de sus actividades, y permite definir un lenguaje unificado en toda la Institución de las prácticas de administración del riesgo establecidas e implementadas en la Universidad.

Adicionalmente, permite orientar la definición de los planes de acción que deben establecer cada uno de los procesos con el fin de mitigar y prevenir los riesgos, y así enfocar los esfuerzos a la mejora, estableciendo responsabilidades, políticas y seguimiento a estas acciones.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer la implementación y desarrollo de las prácticas de la administración del riesgo en la Universidad Industrial de Santander a través del adecuado tratamiento de los riesgos de gestión y de corrupción, controlando las situaciones que puedan impactar en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

Objetivos Específicos

- Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado a la Institución.
- Continuar con el Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
- Proteger los recursos de la Universidad, resguardándolos contra la materialización de los riesgos de gestión y corrupción.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre Administración del Riesgo.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores de la Universidad en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos.
- Fomentar entre los servidores de la Universidad la actitud preventiva encaminada a identificar, analizar su contexto y administrar los riesgos.



3. MARCO NORMATIVO

Tabla 1. Marco Normativo

NORMA	CONTENIDO
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, artículo 2 literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 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.
Ley 489 de 1998	Estatuto básico de organización y funcionamiento de la administración pública. Capítulo VI. Sistema Nacional de Control Interno.
Decreto 2145 de 1999	Por el cual se dictan normas sobre el sistema nacional de control interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el decreto 2593 del 2000 y por el Art. 8° de la ley 1474 de 2011.
Directiva presidencial 09 de 1999	Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
Decreto 1537 de 2001	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. Cuarto párrafo. Son objetivos del sistema de control interno (...) definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones... Artículo 3. El rol que deben desempeñar las oficinas de control interno (...) se enmarca en cinco tópicos (...) valoración de riesgos. Artículo 4. Administración de riesgos. Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas (...).
Ley 872 de 2003	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios.
Decreto 4110 de 2005	Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública.
Directiva Permanente N° 023 del 22 de Junio de 2006	Parámetro de Seguimiento y Evaluación a Mapas de Riesgo
Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción. Artículo 73. "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano" que deben elaborar anualmente todas las entidades, incluyendo el mapa de riesgos de corrupción, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias anti-trámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.
Decreto 943 de 2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)
Ley 1712 de 2014.	Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública. Art .9° 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.

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	8 de 36

NORMA	CONTENIDO
Circular 01 de 2015	Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial “Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Frente a su Función Preventiva”.
Decreto 1081 de 2015	Único del Sector de la Presidencia de la República. Art.2.1.4.1 y Sigüientes. 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 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.
Fuente: Guía Administración del Riesgo – DAFP Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción 2015- Presidencia de la República	

4. ALCANCE

El Manual para la Administración del Riesgo, aplica para la identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo, control y comunicación de los riesgos de gestión y de corrupción de los procesos del Sistema de Gestión Integrado de la Universidad e incluye las políticas para la administración del riesgo.

5. MARCO CONCEPTUAL¹

5.1 Administración del Riesgo

Conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a la Institución evaluar aquellos eventos negativos tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales, o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

5.2. Amenaza

Situación que potencialmente cause pérdidas.

5.3 Análisis de beneficio-costos

Es una herramienta de la administración del riesgo usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de la administración del riesgo será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.

5.4. Análisis de Riesgo

Determinar el impacto y la probabilidad del riesgo, dependiendo de la información disponible, pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

5.5. Causa

Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

¹ Definiciones tomadas: GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO – DAFP y la Norma Técnica Colombiana NTC 5254

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	
	Código:	MSE.01
	Versión:	05
	Página:	9 de 36

5.6. Consecuencia

Efectos generados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o un proceso de la Institución. Pueden ser entre otros, una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento².

5.7. Control

Es toda acción que tiende a modificar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

5.8. Corrupción

“Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado.”³

5.9. Costo

Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas, en que incurre la Institución en la producción, prestación de servicio o manejo de un riesgo.

5.10. Evento

Se entiende como un incidente o suceso, el cual ocurre durante un determinado intervalo de tiempo específico.

5.11. Factores de Riesgo

Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso, que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la Institución.

5.12. Gestión del Riesgo de Corrupción

Es el conjunto de “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo”⁴ de corrupción.

5.13. Identificación del riesgo

Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores internos o externos generadores del riesgo; puede hacerse a cualquier nivel total por unidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones, desde el nivel estratégico hasta el operativo.

5.14. Impacto

Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de corrupción en la entidad.⁵

5.15. Indicador

Es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

5.16. Mapa de Riesgos

² Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI- 2014. Página 64. Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, 2009. Página 25.

³ CONPES N° 167 del 9 de diciembre de 2013. “Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción” Numeral III Marco Analítico, literal B) Marco Conceptual. Bogotá, 2013.

⁴ ICONTEC. NTC31000:2011. Gestión del Riesgo. Términos y Definiciones. Numeral 2.2 Bogotá, 2011. Página 19.

⁵ Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Pág. 68.

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	10 de 36

Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos de manera ordenada y sistemática, definiéndolos e identificando la descripción de cada uno de ellos y las posibles consecuencias.

5.17. 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”⁶.

5.18. Modelo Integrado de Planeación y de Gestión

Instrumento de articulación y reporte de la planeación de cinco políticas de desarrollo administrativo.

5.19. 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 2011⁷, el Mapa de Riesgos de Corrupción hace parte del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

5.20. Plan de Manejo del riesgo

Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio-costos resulta positiva y es aprobado por la Alta Dirección.

5.21. 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).⁸

5.22. Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar un valor.⁹

5.23. Realimentación

Información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución del plan, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura.

5.24. Riesgo

Posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la Institución y le impidan el logro de sus objetivos o afectar algunos de los siguientes aspectos¹⁰:

- El Patrimonio Institucional
- El logro de los objetivos misionales formulados por la Alta Dirección.
- El diseño y desarrollo de estrategias institucionales

⁶ Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI- 2014. Página 58.

⁷ Ley 1474 de 2011, Artículo 73.

⁸ Ver ICONTEC. NTC31000:2011. Gestión del Riesgo. Términos y Definiciones. Numeral 2.19. Bogotá, 2011. Página 22.

Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. 2011. Página 24. Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI- 2014. Página. 68.

⁹ ICONTEC Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009). Términos y Definiciones, numeral 3.43. Bogotá, 2009.

¹⁰ Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, 2011. Página. 13.

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		Código:	MSE.01
			Versión:	05
			Página:	11 de 36

- La forma y resultados de la operación institucional
- La imagen de la Institución

El concepto de riesgo no está expresamente limitado a acontecimientos negativos o eventos inesperados. Incluye también la ausencia o sub aprovechamiento de acontecimientos positivos u oportunidades.

5.25. Riesgo absoluto

El máximo riesgo sin los efectos mitigantes de la administración del riesgo.

5.26. 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.

5.27. Riesgo Residual

Es el riesgo que queda cuando las técnicas de la administración del riesgo han sido aplicadas.

5.28. Riesgo Emergente

Es un riesgo que aparece en un momento determinado, como consecuencia de un nuevo peligro identificado o un peligro conocido.

5.29. Seguimiento

Recolección de información regular y sistemática sobre la ejecución del plan, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura.

5.30. Sistemas

Conjunto de elementos coordinados y ordenados, relacionados entre sí, que generan un determinado resultado o salida.

5.31. Técnicas para el tratamiento del riesgo

Evitar o prevenir, reducir, dispersar, compartir o transferir y asumir riesgos.

5.32. Valoración del riesgo

Es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

		MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	
		Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	12 de 36

6. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN

6.1. Contexto Estratégico

Una vez desarrolladas las actividades de preparación del grupo de trabajo, se inicia el análisis del contexto estratégico del proceso, que es la base para la identificación de los riesgos y es el elemento de control que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la Institución, frente a los riesgos que generan eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.

El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la Institución, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros.

Con la realización de esta etapa se busca que la Institución obtenga los siguientes resultados:

- ✓ Identificación de los **factores externos** que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa y los planes y programas de la Institución. Aquí se identifican circunstancias externas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estas **oportunidades** y **amenazas** pueden ser tanto externas a la Universidad como a cada proceso. Las situaciones del entorno pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político, ambiental y legal.
- ✓ Identificación de los **factores internos** que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el análisis de los componentes talento humano, direccionamiento estratégico y demás estudios que sobre la cultura organizacional y el clima laboral se hayan adelantado en la Institución. Hacen parte de estos factores internos todas aquellas **fortalezas** y **debilidades** que representan situaciones de riesgo para el logro de los objetivos institucionales. Las situaciones internas están relacionadas con la estructura y la cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes, programas y proyectos, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta la Universidad y el proceso.
- ✓ Claridad de la misión institucional, sus objetivos y una visión sistémica de la gestión, de tal manera que no se perciba esta herramienta como algo aislado del mismo accionar administrativo.
- ✓ Aporte de información que facilite y enriquezca las demás etapas de la administración del riesgo, como el análisis y valoración del riesgo.

Tabla 2. Factores Internos y Externos del Riesgo

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.	Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
Medioambientales: emisiones de residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	Personal: capacidad del personal, salud, seguridad.
Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.	Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
Sociales: demografía, responsabilidad social,	

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
terrorismo.	Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento.
Tecnológicos: interrupciones, comercio desarrollo, producción, mantenimiento electrónico, datos externos, tecnología emergente	

6.2. Identificación de Riesgos

A partir del ejercicio de análisis del contexto estratégico, el Grupo Primario, el Líder del Proceso en compañía del facilitador, realizan la identificación de los riesgos presentes en el proceso. La identificación de los riesgos es el elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no en control de la Institución, que ponen en riesgo su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del contexto estratégico, en la planeación institucional y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la Institución para la obtención de resultados.

La identificación de los riesgos se realiza determinando los factores internos o factores externos a la Institución que pueden ocasionar riesgos, que al materializarse afectarían el logro de los objetivos institucionales. Ver Tabla 3, Ejemplo de análisis de contexto estratégico e identificación de riesgos para el Proceso Bienestar Universitario

Tabla 3. Ejemplo de análisis de contexto estratégico e identificación de riesgos para el Proceso Bienestar Universitario.

ANÁLISIS INTERNO			
PROCESO: Bienestar Estudiantil			
Fortalezas	Situación de Riesgo	Debilidades	Situación de Riesgo
El Portafolio de Programas y Servicios ofertados dirigidos a la población Estudiantil	Disminución en el Portafolio de Programas y Servicios ofertados y en las coberturas de atención a la población estudiantil.		
ANÁLISIS EXTERNO			
Oportunidades	Situación de Riesgo	Amenazas	Situación de Riesgo
		Mala calidad por parte de los proveedores de productos e insumos para la prestación de los servicios de Bienestar Universitario	Incumplimiento de los atributos de calidad definidos para los programas y servicios de Bienestar Universitario.

Una manera para que todos los servidores de la Institución conozcan y visualicen los riesgos, es a través de la utilización del formato Mapa de Riesgos FSE.18, el cual va a contener información relacionada con:

- ✓ Nombre del proceso
- ✓ Objetivo del proceso
- ✓ Riesgo (*¿Evento que puede afectar el logro del objetivo, qué puede ocurrir, en qué consiste o cuáles son sus características?*)
- ✓ Agente generador (*Sujeto u objeto con capacidad para generar el riesgo*)



- ✓ Causas (*¿Por qué se puede presentar?*)
- ✓ Efectos / Consecuencias (*¿Cómo se refleja en la Institución?*)
- ✓ Impacto
- ✓ Probabilidad
- ✓ Evaluación del riesgo
- ✓ Controles existentes
- ✓ Valoración del riesgo
- ✓ Opciones de manejo
- ✓ Acciones (*Incluye: responsables, cronograma, indicador de la acción, meta, nivel de cumplimiento, observaciones.*)

Esto permite hacer un inventario de los riesgos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, presentando una descripción de cada uno de éstos, los agentes generadores y finalmente definiendo los posibles efectos.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la Institución relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales. Es allí donde, al igual que todos los servidores, la Alta Dirección adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales los factores o eventos que pueden afectar el curso institucional, dadas las particularidades de funcionamiento de la Universidad como ente público y autónomo.

6.3. Clasificación de los riesgos

La Universidad, durante el proceso de identificación del riesgo, puede hacer una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación para darles el tratamiento indicado. En este sentido, los riesgos se clasifican en:

Riesgos Estratégicos

Comprende los riesgos relacionados con la Alta Dirección:

- ✓ Se asocian con la forma en que se administra la Institución.
- ✓ Se enfocan en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ La clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la Institución por parte de la Alta Dirección.

Riesgos Operativos

Comprende los riesgos relacionados con la operación y la parte técnica de la Institución, incluye riesgos provenientes de:

- ✓ Deficiencias y Ausencia de interoperabilidad en los sistemas de información,
- ✓ Falta de respuesta oportuna en la implementación de los cambios normativos,
- ✓ En la definición de los procesos,
- ✓ Inadecuada interpretación,
- ✓ En la estructura de la Institución,
- ✓ La desarticulación entre dependencias,

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		Código:	MSE.01
			Versión:	05
			Página:	15 de 36

Lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgos Financieros

Se relacionan con el manejo de los recursos de la Institución que incluye:

- ✓ La ejecución presupuestal
- ✓ La elaboración de los estados financieros
- ✓ Los pagos
- ✓ Manejo de excedentes e inversiones financieras
- ✓ Manejo sobre los bienes de la Institución

De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda la Universidad.

Riesgos de Cumplimiento

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

Riesgos de Tecnología

Se asocian con la capacidad de la Institución para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la Institución y soporte el cumplimiento de la misión.

Tabla 4. Ejemplo de Identificación del Riesgo

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			
Objetivo: Diligencia las preguntas, quejas-reclamos, sugerencias y felicitaciones de manera oportuna, confidencial y objetiva, con el fin de garantizar la mejora en las actividades desarrolladas de acuerdo con la normatividad vigente			
CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS POTENCIALES
Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos	Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios	No se generan las respuestas dentro de los términos legales	* Sanciones. * Demandas
No se realizan las actualizaciones de software y hardware			
* Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. * Información desactualizada.			
* Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. * Información desactualizada.	Generación de respuestas inadecuadas o erróneas a los usuarios	Respuestas sin la competencia técnica o no acorde a lo requerido	Pérdida de imagen y alto nivel de quejas por parte de los usuarios.
Fallas en el seguimiento a los tiempos de respuesta a las PQRDSR que deben dar las áreas involucradas			

Ejemplo de redacción de riesgo

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	16 de 36

Para la redacción de un riesgo se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- a. Establecer el objetivo del proceso, proyecto, tarea, etc:
 - Matricular estudiantes antiguos de programas académicos de pregrado
- b. Identificar el (los) **riesgos**, lo que no quiero que pase:
 - No cargue del pago de la liquidación de matrícula en el Sistema de Información Académico y Financiero.
- c. Determinar las **causas** que provocan el riesgo (Condición, supuesto, restricción o requerimiento que origina ese evento).
 - Fallas técnicas en los Sistemas de Información Académico y Financiero.
- d. Establecer la **acción de mitigación** que esté enfocada en la Causa del Riesgo.
 - Mantenimiento o pruebas de los sistemas de información, previo al inicio de las matrículas.
- e. Determinar en **medio de verificación** por el cual realizamos la Acción de Mitigación:
 - Calendario de Programación de los mantenimientos y pruebas de los Sistemas de Información Académico y Financiero
- f. Para finalizar se redacta el riesgo de la siguiente manera: **riesgo + causa + impacto**
 - **No cargue del pago de la liquidación de matrícula en el Sistema de Información Académico y Financiero** debido a fallas **técnicas**, causando **la no matrícula del estudiante**.

6.4. Análisis del Riesgo

Elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos) calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la Institución para su aceptación y manejo.

Una vez son identificados los riesgos, se procede a analizarlos para lo cual se debe calificar el riesgo, a través de la estimación de la **probabilidad** de su ocurrencia y el **impacto** que puede causar la materialización del riesgo.

Impacto: Consecuencias que pueden ocasionar a la Institución la materialización del riesgo.

6.4.1. Calificación de Impacto

Tabla 5. Calificación del impacto

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
-------	---------	-------------

5	Leve	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la Institución.
10	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse tendría medianas consecuencias o efectos en la Institución
20	Grave	Si el hecho llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto en la Institución

Probabilidad: Determinación cuantitativa o cualitativa de la posibilidad de que se verifique un suceso.

Puede ser medida con criterios de:

- **Frecuencia**, si el riesgo se ha materializado.
- **Factibilidad**, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

6.4.2. Calificación de la Probabilidad:

Tabla 6. Calificación de Probabilidad.

VALOR	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Puede ocurrir algunas veces o bajo circunstancias excepcionales ($P \leq 30\%$)
2	Media	Puede ocurrir ($P > 30\%$ y $\leq 70\%$)
3	Alta	Probabilidad de ocurrencia en la mayoría de Circunstancias ($P > 70\%$)

Posteriormente se **evalúa el riesgo**, lo que permite comparar los resultados de la calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la Institución al riesgo. (Riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables).

$$\text{EVALUACIÓN} = \text{Impacto} \times \text{Probabilidad}$$

En general, en el análisis del riesgo se determina la gravedad del riesgo en la Institución, esto se realiza al terminar la identificación, calificación y evaluación del riesgo. Se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuáles riesgos requieren de un tratamiento inmediato:

6.4.3. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

Tabla 7. Matriz de Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

PROBABILIDAD	VALOR	ZONA DE RIESGO
--------------	-------	----------------



ALTA	3	15 Zona de riesgo Moderado Evitar el riesgo Reducir el Riesgo	30 Zona de riesgo Importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	60 Zona de riesgo Inaceptable Evitar el riesgo Reducir Compartir o transferir
MEDIA	2	10 Zona de riesgo Tolerable Reducir el riesgo Asumir el riesgo	20 Zona de riesgo Moderado Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 Zona de riesgo Importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
BAJA	1	5 Zona de riesgo Aceptable Asumir el riesgo	10 Zona de riesgo Tolerable Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 Zona de riesgo Moderado Reducir el riesgo Compartir o transferir
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	GRAVE
	VALOR	5	10	20

6.4.4. Evaluación del Riesgo

Para realizar la evaluación del riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

- ✓ Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo **aceptable** (calificación 5), significa que su *probabilidad* es baja y su *impacto* es leve, lo cual permite a la Institución asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel aceptable sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las existentes.
- ✓ Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo **inaceptable** (calificación 60), su *probabilidad* es alta y su *impacto* grave, por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la *probabilidad* del riesgo, de protección para disminuir el *impacto* o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.
- ✓ Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los riesgos a la zona aceptable o tolerable, en lo posible. Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los riesgos



de *impacto* leve y *probabilidad* alta se previenen; los riesgos con *impacto* moderado y *probabilidad* leve, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible; también es viable combinar estas medidas con evitar el riesgo cuando éste presente una *probabilidad* alta y media, y el *impacto* sea moderado o grave.

- ✓ Cuando la *probabilidad* del riesgo sea media y su Impacto leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo.
- ✓ Cuando el riesgo tenga una *probabilidad* baja e *impacto* grave se debe tratar de reducir el riesgo, compartir o transferir. Siempre que el riesgo sea calificado con impacto grave la Institución debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

Con la realización de esta etapa se busca que la Institución obtenga los siguientes resultados:

- ✓ Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la Institución, para cumplir su propósito.
- ✓ Medir el impacto, las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- ✓ Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

6.4.5. Opciones de Manejo

Las opciones para el manejo de riesgos se presentan a continuación, y pueden considerarse de forma individual, interrelacionada o en conjunto como medidas directas para abordar los riesgos.

- **Evitar el riesgo:** Medida encaminada a eliminar la actividad que genera el riesgo previniendo su materialización.
- **Reducir el riesgo:** Medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **Compartir o Transferir el riesgo:** Medidas que reducen el efecto de un riesgo, a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.
- **Aceptar el riesgo:** Asumir (aceptar) la presencia de un riesgo mínimo o residual después de que el riesgo se ha reducido o transferido. Para ello se debe contar con planes de contingencia.

6.5. Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y 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 efectos de tomar decisiones.

Para realizar la valoración de los **controles existentes** es necesario recordar que éstos se clasifican en:

- ✓ **Preventivos:** aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo y prevenir su ocurrencia o materialización.
- ✓ **Correctivos:** aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

La información relacionada con los controles será registrada en el formato Controles Existentes, FSE.19., el cual incluye los siguientes campos:

- **Riesgo**
- **Control (Descripción)**
- **Tipo (Preventivo o Correctivo)**
- **Documentado (Si o No)**
- **¿Se está aplicando en la actualidad?**
- **Eficiencia (Según la cantidad de recursos utilizados)**
- **Eficacia (¿Permite cumplir con el objetivo para el cual fue diseñado?)**
- **Efectividad (Eficacia + Eficiencia)**

La calificación de la eficiencia, eficacia y efectividad para los controles existentes se debe hacer de acuerdo a la efectividad de los controles existentes, la cual está contenida en el formato FSE.19. Ver Tabla 8.

Es importante que tenga en cuenta que la efectividad es la suma de eficacia y la eficiencia, primero identifique el valor obtenido y luego ubíquese en la casilla correspondiente.

Tabla <i>Efectividad= (Eficacia + Eficiencia)</i> existentes.		
EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD
ALTA (3): Los recursos utilizados son mínimos	ALTA (3): Ha permitido el total cumplimiento del objetivo para el cual fue diseñado	ALTA (6)
MEDIA (2)	MEDIA (2)	MEDIA (4,5)
BAJA(1): Se utiliza una gran cantidad de recursos	BAJA(1): No ha sido útil para dar cumplimiento al objetivo o tan solo ha contribuido parcialmente	BAJA (2,3)

Una vez se han determinado los controles existentes se vuelve a evaluar el riesgo, valorando nuevamente la probabilidad de ocurrencia y su impacto de acuerdo a los criterios establecidos. Ver Tabla 9 Valoración del Riesgo.

Tabla 9. Valoración del Riesgo

CRITERIOS	VALORACION DEL RIESGO
-----------	-----------------------

No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existentes no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
Los controles existentes son efectivos pero no están documentados	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de sí el control afecta el impacto o la probabilidad)
Los controles son efectivos y están documentados.	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad)

6.6. Elaboración del Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la Institución o el proceso. Así mismo, a través de la construcción del mapa se logra determinar y conocer las **acciones** de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, dispersar, compartir o aceptar el riesgo, así como los responsables, el cronograma y los indicadores de cumplimiento de las mismas.

Adicionalmente, a partir de los riesgos identificados se hace necesario que cada proceso formule los Indicadores que van a permitir determinar la ocurrencia del riesgo, los cuales deben ser incluidos en el Formato Hoja de Vida de Indicadores FSE.14 de cada proceso, monitoreados periódicamente y reportados en el Informe de Desempeño del Proceso según la frecuencia establecida.

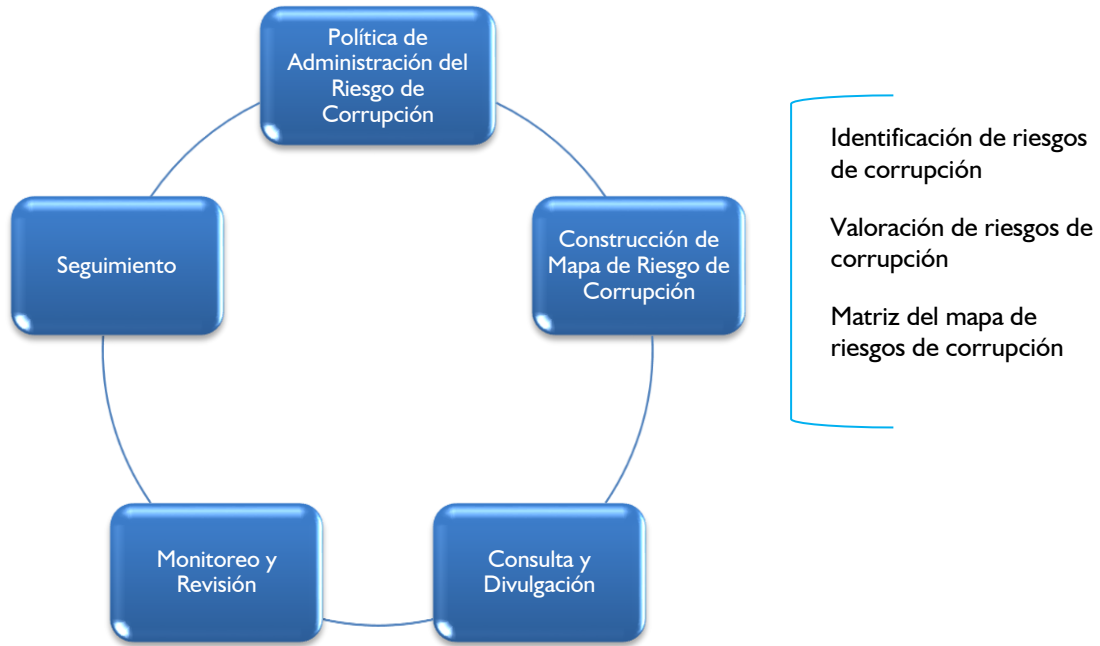
7. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN.

La siguiente metodología es tomada de la “Guía para la gestión de riesgos de corrupción 2015¹¹” y se desarrolla a continuación:

7.1. Construcción del Mapa de Riesgo de Corrupción

Gráfica 1. Construcción del Mapa de Riesgo de Corrupción

¹¹ Presidencia de la República, Secretaria de Transparencia, Departamento Administrativo de la Función Pública.



7.1.1. Identificación del Riesgo de Corrupción

Tiene como principal objetivo conocer las fuentes de los riesgos, sus causas y sus consecuencias. Los pasos que comprende esta etapa son la identificación del contexto y la construcción del riesgo de corrupción.

7.1.1.1. Identificación del contexto

Es necesario determinar los factores que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Institución; estableciendo el contexto en que se desenvuelve.

Se entiende por *contexto externo*, las condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, legales, ambientales o tecnológicas. El *contexto interno* se refiere a las condiciones que se relacionan con la estructura por procesos de la Universidad; la cultura organizacional; el cumplimiento de planes, programas, proyectos, procedimientos; los sistemas de información; y los recursos humanos y económicos con que cuenta la Universidad.¹²

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

Gráfica 2. Identificación del Contexto

¹² Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI- 2014. Página. 64



Paso 2. Establecer el contexto interno: es necesario conocer y entender la Institución, 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.

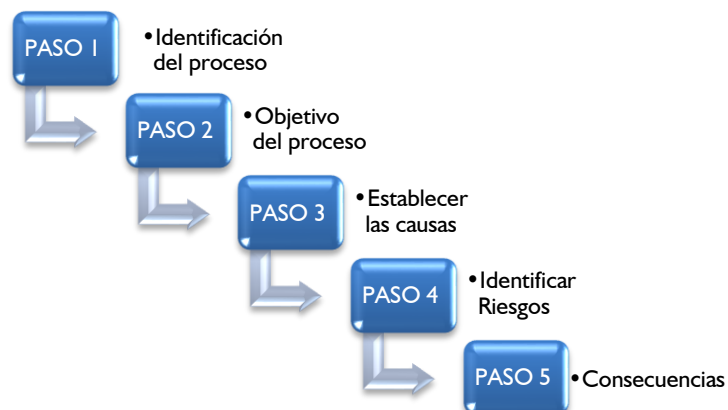
El contexto interno comprende: El direccionamiento estratégico de la Universidad (objetivos y metas); el entorno interno de operación (procesos y procedimientos); las Unidades que se pueden ver impactadas; el sistema de gestión integrado, las políticas de administración del riesgo de corrupción, estructura organizacional y el sistema de control interno y auditoría.

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 Universidad.

7.1.1.2. Construcción del Riesgo de Corrupción

Esta etapa tiene como principal objetivo identificar los riesgos de corrupción inherentes al desarrollo de las actividades de la Institución.

Gráfica 3. Construcción del Riesgo de Corrupción



		MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	
		Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	24 de 36

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.¹³

Paso 2. Objetivo del proceso: Se debe señalar el objetivo del proceso al que se le identificarán los riesgos de corrupción.

Paso 3. Establecer las causas: A partir de los factores internos y externos, se determinan los agentes generadores del riesgo.

Se busca de manera general determinar una serie de situaciones que, por sus particularidades, pueden originar prácticas corruptas. Para el efecto, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores y en general toda la memoria institucional. Se recomienda el análisis de hechos de corrupción - si los hay - presentados en los últimos años en la Universidad, las quejas, denuncias e investigaciones adelantadas; así como los actos de corrupción presentados en entidades similares.

Paso 4. Identificar los eventos de riesgo: Como se anotó anteriormente, 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.

Es necesario que en la descripción del riesgo concurren los componentes de su definición: *acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado*.

Con el fin de facilitar la identificación de riesgos de corrupción y de evitar que se presenten confusiones entre un riesgo de gestión y uno de corrupción, se sugiere la utilización de la *Matriz de definición de riesgo de corrupción*, que incorpora cada uno de los componentes de su definición. Si en la descripción del riesgo, las casillas son contestadas todas afirmativamente, se trata de un riesgo de corrupción.

Tabla 10. Matriz definición del Riesgo de Corrupción

MATRIZ DEFINICIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN				
Descripción del riesgo	Acción y Omisión	Uso del poder	Desviar la gestión de lo público	Beneficio particular

Paso 5. Consecuencias: Son los efectos ocasionados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o procesos de la Institución. Pueden ser una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento¹⁴

¹³ NTCGP 1000 Versión 2009. Numeral 3.43. Bogotá, diciembre 2009. Páginas 34 y 35.

-Procesos estratégicos: "incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección."

-Procesos misionales: "(o de realización del producto o de la prestación del servicio): incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser."

-Procesos de apoyo:" incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora."

¹⁴ Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI- 2014. Página 64. Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, 2009. Página 25.

La consecuencia se convierte en un insumo de la mayor importancia, toda vez que es la base para determinar el impacto¹⁵.

Tabla 11. Matriz identificación del Riesgo de Corrupción

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN				
Proceso	Objetivo del proceso	Causa	Riesgo	Consecuencias

7.1.2. Valoración del Riesgo de Corrupción

7.1.2.1. Análisis del Riesgo de Corrupción

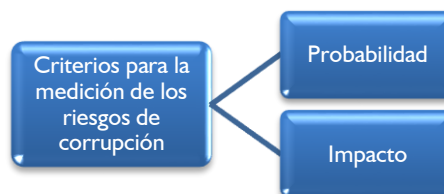
Esta etapa tiene como principal objetivo medir el riesgo inherente. Es decir, determinar la probabilidad de materialización del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de establecer la zona de riesgo inicial.

Gráfica 4. Valoración del Riesgo de Corrupción



Paso I: Determinar de los criterios para la medición de los riesgos de corrupción.

Gráfica 5. Criterios para la medición de los riesgos de corrupción



1. *Probabilidad.* Es la oportunidad de ocurrencia de un evento de 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)¹⁶.

2. *Impacto.* Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de corrupción en la Institución¹⁷.

¹⁵ Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI- 2014. Página 64. Según ICONTEC. NTC31000:2011, es el "Resultado de un evento que afecta los objetivos." Ver Gestión del Riesgo. Términos y Definiciones. Numeral 2.18. Bogotá, 2011. Página 22

¹⁶ Ver ICONTEC. NTC31000:2011. Gestión del Riesgo. Términos y Definiciones. Numeral 2.19. Bogotá, 2011. Página 22. Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. 2011. Página 24. Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Página. 68.

Paso 2: Procedimientos para la medición del riesgo de corrupción. Es de aclarar que los criterios para valorar el riesgo de corrupción, señalados a continuación, se tomaron de la Guía para la Administración Pública de Función Pública - 2011.

1) Probabilidad.

Tabla 12. Medición del Riesgo de Corrupción – Probabilidad

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN - PROBABILIDAD			
Descriptor	Descripción	Frecuencia	Nivel
Rara vez	Excepcional. Ocurre en circunstancias 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

- a. Moderado: Genera medianas consecuencias sobre la entidad.
- b. Mayor: Genera altas consecuencias sobre la entidad.
- c. 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.

Tabla 13. 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 Universidad. Para facilitar la asignación del puntaje es aconsejable diligenciar el siguiente formato:

Tabla 14. Formato para determinar el Impacto

FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO			
Nº	PREGUNTA: 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 del proceso?		

¹⁷ Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano -MECI- 2014. Pág. 68.



FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO

Nº	PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA ..	SI	NO
3	¿Afectar el cumplimiento de misión de la Universidad?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Institución?		
5	¿Generar pérdida de confianza de la Institución, 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 Institución?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía, u otro ente?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14	¿Dar lugar a procesos penales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectar la imagen regional?		
18	¿Afectar la imagen nacional?		
Total preguntas afirmativas:		Total preguntas negativas:	
Clasificación del Riesgo: Moderado:		Mayor:	Catastrófico:
Puntaje:			

Respuestas:

Tabla 15. Clasificación del Riesgo de Corrupción Impacto

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

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) = 80.
- 2) El resultado se ubica en una de las cuatro (4) zonas de riesgo que a continuación se describen.

Tabla 16. Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción

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



- 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 que establezca la Universidad.

- 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.

- 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.

- 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.

En **TODOS** los casos se requiere que la Institución propenda por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la zona de riesgo baja.

7.1.2.2. 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.

Los objetivos de esta etapa son: Determinar el *riesgo residual*, es decir, el riesgo resultante después de los controles, y tomar las medidas conducentes a reducir la probabilidad y el impacto causado por los eventos de riesgo.

En esta etapa, se 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 materialización¹⁸.
2. Detectivos: Aquellos que registran un evento después presentado; sirven para descubrir resultados no previstos y alertar sobre la presencia de un riesgo¹⁹.
3. Correctivos: Aquellos que permiten, después de ser detectado el evento no deseado, el restablecimiento de la actividad²⁰.

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.

Tabla 17 Controles de los Riesgos de Corrupción

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?		
				¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?		
				¿El control es automático?		
				¿El control es manual?		
				¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?		
				¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?		
				¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?		
TOTAL					100	

Paso 4: Determinar el riesgo Residual

¹⁸ Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, septiembre de 2011. Página 33

¹⁹ <http://www.sistemas.ith.mx/raymundo/as/Controles%20Internos.html>;

<http://es.slideshare.net/guesta7c44f1/conceptos-basicos-de-auditoria>;

ftp://backups.senado.gov.co/meci/Manual_MECI/Unidad_2/B_control%20gestion/B_I_actividades%20

²⁰ Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, septiembre de 2011. Página 33.



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.

Tabla 18. Calificación de los controles

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

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

Tabla 19. Calificación de los controles

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.

7.1.3. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción

Una vez desarrollado el proceso de construcción, se elabora la Matriz de Riesgos de Corrupción. A continuación, se presenta el modelo que se debe elaborar.

Tabla 20. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción

MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN	
Entidad:	



Identificación del riesgos				Valoración del Riesgos de Corrupción										Monitoreo y Revisión			
Procesos/Objetivo	Causa	Riesgo	Consecuencia	Análisis del Riesgo			Controles	Valoración del riesgo						Fecha	Acciones	Responsable	Indicador
				Riesgo Inherente				Riesgos Residual			Acciones asociadas al control						
				Probabilidad	Impacto	Zona del Riesgo		Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo	Periodo de ejecución	Acciones	Registro				

7.2. Consulta y Divulgación

La consulta y divulgación deberá surtir en todas las etapas de construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción en el marco de un proceso participativo que involucre actores internos y externos de la Universidad. Concluido este proceso de participación deberá procederse a su divulgación usando como uno de los medios, la página web de la Universidad.

Esta etapa tiene como principales objetivos los siguientes:

1. Ayudar a establecer el contexto estratégico.
2. Ayudar a determinar que los riesgos estén correctamente identificados.
3. Reunir diferentes áreas de experticias para el análisis de los riesgos de corrupción.
4. Fomentar la gestión de riesgos²¹.

Es de suma importancia que se divulgue interna y externamente el Mapa de Riesgos de Corrupción. De tal manera que funcionarios y contratistas de la Institución; así como las partes interesadas, conozcan la forma como se estructuraron los riesgos de corrupción.

Consolidación: El Mapa de Riesgos de Corrupción será consolidado por el proceso de Planeación Institucional, quienes a su vez serán facilitadores en la Gestión de Riesgos de Corrupción con los otros procesos.

7.3 Monitoreo y Revisión

Los líderes de los procesos en conjunto con sus equipos deben monitorear y revisar periódicamente el documento del Mapa de Riesgos de Corrupción y si es del caso ajustarlo.

Su importancia radica en la necesidad de monitorear permanentemente la gestión del riesgo y la efectividad de los controles establecidos. Teniendo en cuenta que la corrupción es *por sus propias características* una actividad difícil de detectar.

En esta fase se debe:

1. Garantizar que los controles son eficaces y eficientes.
2. Obtener información adicional que permita mejorar la valoración del riesgo.

²¹ Ver ICONTEC. NTC31000:2011. Gestión del Riesgo. Numeral 5.6. Bogotá, 2011. Páginas 32 – 33

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	32 de 36

3. Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
4. Detectar cambios en el contexto interno y externo.
5. Identificar riesgos emergentes.

El monitoreo y revisión permite determinar la necesidad de modificar, actualizar o mantener en las mismas condiciones los factores de riesgo, así como su identificación, análisis y valoración.

Para lo anterior, se deberá identificar la presencia de hechos significativos como:

- Riesgos materializados de corrupción.
- Observaciones, investigaciones disciplinarias, penales, fiscales, o de entes reguladores, o hallazgos por parte de la Oficina de Control Interno.
- Cambios importantes en el entorno que den lugar a nuevos riesgos.

7.4 Seguimiento

La Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, debe realizar seguimiento a Mapa de Riesgos de Corrupción. En este sentido es necesario que en sus procesos de auditoría interna se analicen las causas, los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles incorporados en dicho Mapa de Riesgos.

El Director de Control Interno y Evaluación de Gestión, es el encargado de verificar y evaluar la elaboración, visibilización, seguimiento y control del Mapa de Riesgos de Corrupción.

El seguimiento se realiza tres (3) veces al año en las siguientes fechas:

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

El seguimiento adelantado por la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, se deberá publicar en la página web de la entidad o en lugar de fácil acceso al ciudadano.

Para el seguimiento se deberán realizar entre otras las siguientes actividades:

1. Publicación del Mapa de Riesgos de Corrupción en la página web de la Institución.
2. Revisión de las causas.
3. Revisión de los riesgos y su evolución.
4. Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Tabla 21. Matriz del Seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción

FORMATO DE SEGUIMIENTO MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	33 de 36

Responsable:				Fecha:			
Mapa de Riesgos de Corrupción			Cronograma MRC		Acciones		
Causa	Riesgo	Control	Elaboración	Publicación	Efectividad de los controles	Acciones adelantadas	Observaciones

7.4.1 Plan de mejoramiento en caso de materialización de riesgos de corrupción.

En el evento de materializarse un riesgo de corrupción, es necesario realizar los ajustes necesarios con acciones, tales como:

1. Informar a las autoridades de la ocurrencia del hecho de corrupción.
2. Revisar el Mapa de Riesgos de Corrupción, en particular las causas, riesgos y controles.
3. Verificar si se tomaron las acciones y se actualizó el Mapa de Riesgos de Corrupción.
4. Realizar un monitoreo permanente.

7.5 Ejemplos de conductas riesgosas

7.5.1 Asociadas a conductas penales.

El Código Penal colombiano en el título XV (artículo 397 al 434) consagra los delitos contra la administración pública. A partir de su definición, es necesario que la entidad analice la posibilidad de ocurrencia de los delitos.

7.5.2 Asociadas a conductas disciplinarias.

El Código Disciplinario (Ley 734 de 2002) en los artículos 35, 48 y 50 consagra las prohibiciones, las faltas gravísimas y las faltas graves y leves. A continuación, se plasman algunas de las prohibiciones (art 35), faltas gravísimas (art. 48) y graves y leves (art 50). Corresponde a la entidad determinar la posibilidad de su ocurrencia.

7.5.3 Asociadas a conductas fiscales.

Aquellas que generen un detrimento patrimonial, derivadas de las conductas penales, disciplinarias y/o por el mal manejo de los recursos públicos.

8. ACTORES Y RESPONSABLES

8.1. El Representante Legal de la Institución

Es quien aprueba las políticas generales de administración de riesgos para tratar los riesgos más importantes en cada proceso. Con estas directrices se promueve que en cada proceso y/o dependencia, se desarrollen aquellas políticas, procedimientos, normas o controles que contribuyan a mejorar la gestión de los riesgos. Tiene además la función de evaluar el *cumplimiento y efectividad* de las políticas de riesgos, a través del análisis de los indicadores que ha formulado cada proceso.

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	34 de 36

8.2. Revisión por la Dirección

En la Revisión por la Dirección, la Alta Dirección revisará la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades con el fin de:

- a) Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
- b) Aumentar los efectos deseables;
- c) Prevenir o reducir efectos no deseados;
- d) Lograr la mejora.

8.3. Los Líderes de procesos

Dirigen la Administración de Riesgos en cada uno de los procesos y son los responsables de la planeación, la definición de las acciones, la implementación de controles y de mecanismos de evaluación de su efectividad. Asimismo, serán los responsables de aprobar los mapas de riesgos identificados en el proceso, así como las actualizaciones que se requieran, producto de las revisiones que se hagan a los mismos.

8.4. Los Coordinadores de las Sedes Regionales

Son responsables de establecer e implementar los controles de acuerdo con los lineamientos establecidos en la planeación por parte de los Líderes de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión Integrado.

8.5. Todos los funcionarios de la Institución

Son responsables de la reducción de los riesgos y de velar por la eficacia de los controles Integrados en los procesos, actividades y tareas a su cargo para lo cual los líderes de proceso generarán los mecanismos de participación pertinentes.

8.6. El Director de Control Interno y Evaluación de Gestión

Es responsable de evaluar en forma independiente el componente Administración de Riesgos, como parte integral del Sistema de Control Interno, y el cumplimiento y efectividad de las políticas de riesgos. Adicionalmente, tiene función asesora en la Gestión del Riesgo.

9. POLÍTICAS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Alta Dirección y particularmente la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión se compromete a:

- Liderar y apoyar la Administración de Riesgos en todos los procesos, programas, proyectos, y/o dependencias de la institución; todas las acciones conducentes a ello, estarán acordes con la legislación vigente y la normatividad interna. Pondrá especial atención en el manejo de los riesgos de corrupción que puedan afectar a la Institución.
- Establecer y mantener metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos, que sean de conocimiento y difusión por parte de los líderes de proceso.
- Establecer, dar a conocer y mantener las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos, como pilares fundamentales en la administración de los riesgos.
- Divulgar en toda la Institución la misión, visión, estrategias, políticas, responsabilidades y procedimientos de manera que todos los funcionarios se sientan involucrados y compartan su responsabilidad en el proceso de administración de riesgos.
- Vigilar el cumplimiento y entendimiento de las normas, políticas y procedimientos tendientes a minimizar el riesgo en cada una de las áreas expuestas en la Institución.

 	MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código:	MSE.01
		Versión:	05
		Página:	35 de 36

- Fomentar y mantener canales de comunicación que generen conciencia en toda la Institución sobre la importancia y relevancia de la efectiva administración del riesgo en la Institución.

9.1. Riesgos a controlar

El control se efectuará a todos los riesgos que queden consignados en los Mapas de Riesgos de Gestión y Corrupción, una vez se hayan realizado todas las etapas de identificación, análisis y valoración de riesgos. Se prestará especial atención a aquellos de alto impacto y probabilidad de ocurrencia, con el fin de mantener actualizado el estado de dichos riesgos y prevenir situaciones que pongan en peligro el logro de la misión, objetivos, planes y proyectos de la Institución.

9.2. Acciones a desarrollar

Los líderes de proceso serán responsables de aplicar la metodología para el desarrollo de la identificación, análisis y valoración de los riesgos de gestión por cada uno de los procesos, y de los riesgos de corrupción, para aquellos procesos más vulnerables. De igual forma cada líder de proceso propondrá y ejecutará las acciones necesarias para mitigar sus riesgos y el equipo auditor de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión hará seguimiento al cumplimiento de las acciones formuladas.

9.3. Monitoreo

Todos los responsables de la Administración de Riesgos deben monitorear la efectividad de las medidas de respuesta diseñadas y aplicadas para tratarlos.

Para el diseño de controles en los procesos, debe tenerse en cuenta los siguientes lineamientos:

- Preferir entre dos controles el que, ofreciendo el mismo beneficio que el otro, incurra en un menor costo.
- Preferir entre dos controles el que, teniendo igual costo, preste un mayor beneficio.
- Preferir entre dos controles que tengan igual costo y beneficio, el que sea más fácil de implementar.

Para un mejor conocimiento y apropiación de la responsabilidad de todos los funcionarios en la administración de los riesgos, el Mapa de Riesgos de Gestión será publicado en la Intranet y el Mapa de Riesgos de Corrupción, en la página web de la Institución. Será responsabilidad de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, actualizar el estado de cumplimiento de las acciones allí formuladas; para el caso de los riesgos de gestión, se realizará una vez al año, y para los riesgos de corrupción, tres (3) veces al año.

El resultado de la medición de los Indicadores de Riesgos de gestión será reportado periódicamente, en el Informe de Desempeño de los Procesos FSE.10, que se presenta a la Coordinación de Calidad, según la frecuencia de medición establecida.

La Política General de Administración de Riesgos se debe preservar en el tiempo. Sin embargo, se debe realizar una revisión anual o ante cambios estructurales u operacionales, para asegurar que se ajuste a las necesidades de la Institución, lo que se hará con el apoyo de la Revisión por la Dirección, quien integrará la Administración de Riesgos en el diseño de los procesos.



CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS
1	Marzo 11 de 2009	Creación del documento
2	Mayo 22 de 2013	Actualización Norma GP 1000:2009 – Modificación de Comité de Calidad por Comité de Gestión Integrado
3	Febrero 4 de 2015	Inclusión de términos, Inclusión clasificación del riesgo, Contexto Estratégico e Identificación de Riesgos, inclusión responsabilidad de los Coordinadores de las Sedes Regionales, Modificación de la Responsabilidad de los líderes de los procesos, Modificación responsabilidad de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión. Inclusión del Marco Normativo.
4	Diciembre 17 de 2015	Inclusión de Términos, inclusión de Marco Normativo, inclusión Tablas, inclusión Clasificación de Riesgos, inclusión de Ejemplo de redacción de Riesgos.
5	Octubre 21 de 2016	Inclusión del Capítulo 7. Metodología para la gestión del riesgo de corrupción según el documento “Guía para la gestión de riesgos de corrupción 2015. Presidencia de la República, Secretaria de Transparencia, Departamento Administrativo de la Función Pública”. Fortalecimiento de la introducción, el Marco Normativo y Conceptual. Modificación de la palabra “entidad” por “Institución”. Se relaciona el sitio de publicación del Mapa de Riesgos de Gestión y el Mapa de Riesgo de Corrupción, de igual forma se establece la periodicidad de actualizar el estado de cumplimiento de las acciones formuladas por parte de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión.