



MANUAL INTEGRADO PARA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

E.S.E. CLÍNICA GUANE Y SU RIS

AÑO 2016



**MANUAL INTEGRADO PARA
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

LIZ ALIETH MATEUS SANTAMARÍA
Gerente

HÉCTOR BAREÑO MATEUS
P/U Área de Planeación

FÉLIX ACELASMEJÍA
Elaboración Diseño Metodológico

ALEJANDRO RUEDA CHACÓN
Diseño

Marzo 31 de 2016
Floridablanca

INTRODUCCIÓN

La E.S.E. Clínica Guane y su RIS de Floridablanca, adhiere a la modernización de las instituciones estatales acogiendo las políticas direccionadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP–. En tal sentido, la Gestión del Riesgo se adopta 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.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO

La E.S.E. Clínica Guane y su RIS, adopta 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.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la política de Gestión del Riesgo de la E.S.E. Clínica Guane y su RIS; orientándola mediante acciones pertinentes que conduzcan hacia la disminución de la vulnerabilidad frente a posibles situaciones de riesgo que puedan constituirse en una interferencia para el cumplimiento de sus funciones, la transparencia de sus actuaciones administrativas, el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de la cultura del autocontrol y la autoevaluación.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los riesgos de procesos 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 la E.S.E. Clínica Guane y su RIS, 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 E.S.E. Clínica Guane y su RIS, fortaleciendo el autocontrol y la autoevaluación institucional.

1.3 ALCANCE

La política de gestión del riesgo es aplicada en todos los procesos y programas de la E.S.E. Clínica Guane y su RIS, así como a todas las acciones desarrolladas por los servidores de la entidad durante el ejercicio de sus funciones u objeto contractual.

1.4 CONTEXTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta el entorno de la E.S.E. Clínica Guane y su RIS, se han identificado los siguientes factores externos e internos, los cuales serán tenidos en cuenta para el adecuado análisis de las causas del riesgo en cada proceso y la gestión del mismo:

1.4.1 MATRIZ FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DEL RIESGO

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DEL RIESGO	
Factores Externos	Factores Internos
Económicos: Presupuesto asignado con política extrema de austeridad en el gasto.	Financieros: Bajo presupuesto de funcionamiento que impide el desarrollo de proyectos; Recaudo de cartera con alta irregularidad por dificultades de liquidez de las EPS
Medioambientales: Inadecuada práctica de clasificación de residuos; catástrofes naturales; fenómeno del niño generando escasez de agua o fenómeno de la niña con efecto de exceso de ola invernal.	Talento humano: Desmotivación de los servidores; Falta de incentivos; Ausencia de carrera administrativa; Alta rotación
Políticos: Cambio de gobierno local con	

nuevos planes y proyectos de desarrollo; Falta de continuidad en los programas establecidos; Desconocimiento de la Entidad por parte de otros órganos de gobierno	Procesos: Desconocimiento de los procesos y procedimientos por parte de los servidores; Desactualización de documentos; Falta de interacción de la entidad con empresas prestadoras de servicios de personal asistencial y apoyo administrativo.
Sociales: Alto porcentaje de usuarios ubicados en zonas de alta vulnerabilidad y dedicados a trabajo informal.	Tecnología: Falta de optimización de sistemas de gestión, falta de coordinación de necesidades de tecnología.
Tecnológicos: Falta de interoperabilidad con otros sistemas; Infraestructura tecnológica insuficiente para soporte del sistema de información; Escasez de recursos para el fortalecimiento tecnológico.	Estratégicos: Falta de lineamientos y demoras en la Planeación; Estructura organizacional no acorde con procesos; Indicadores mal formulados que no aportan a la gestión para toma de decisiones; Desconocimiento y falta de aplicación de políticas de operación por parte de los servidores.
Comunicación externa: Canales de comunicación vía web con baja accesibilidad por parte de la comunidad; Servicio telefónico insuficiente; Generación de información errada en detrimento de la entidad, generada por revanchismos de grupos de interés.	Comunicación Interna: Baja efectividad en los canales internos; Falta de control sobre los canales establecidos; Ausencia de registros de control de comunicaciones; Información dispersa.

1.4.2 RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO FRENTE AL RIESGO

Responsable	Rol
Alta Dirección - Gerencia	<p>Establecer política de riesgo</p> <p>Realizar seguimiento y análisis periódico a los riesgos</p> <p>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.</p> <p>Publicar en la página el seguimiento del Mapa de Riesgos de Corrupción realizado por el Jefe de Control Interno</p>
Líderes de procesos	<p>Identificar los riesgos y controles de procesos y proyectos a cargo en cada vigencia</p> <p>Realizar seguimiento y análisis a los controles de los riesgos según periodicidad establecida</p> <p>Actualizar el mapa de riesgos cuando la gestión de los mismos lo requiera.</p>
Oficina de Calidad	Asesorar sobre la gestión de los riesgos institucionales.

	Analizar el diseño e idoneidad de los controles establecidos en los procesos
Oficina Asesora de Planeación	<p>Acompañar y orientar sobre la metodología para la identificación, análisis, calificación y valoración del riesgo.</p> <p>Consolidar el Mapa de riesgos institucional</p> <p>Monitorear cambio de entorno y nuevas amenazas. Incluye el ajuste del mapa de riesgos según necesidades. (Consulta y divulgación)</p> <p>Socializar el Mapa de Riesgos Institucional a servidores públicos, contratistas y demás partes interesadas.</p>
Oficina de Control Interno	<p>Verificar y evaluar la elaboración, la visibilización, el seguimiento y el control del Mapa de Riesgos de Corrupción e institucional por procesos.</p> <p>Realizar seguimiento a los riesgos consolidados: Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril. La publicación debe surtir dentro de los diez (10) primeros días del mes de mayo. Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtir dentro de los diez (10) primeros días del mes de septiembre. Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtir dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero.</p>

1.5 TIPOLOGÍA DEL RIESGO EN LA E.S.E. CLÍNICA GUANE Y SU RIS

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

1.5.1 RIESGOS DE PROCESO

Los riesgos de proceso 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:

1. 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

2. 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.

<p>3. 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.</p>
<p>4. 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.</p>
<p>5. 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.</p>
<p>6. Tecnológicos: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.</p>
<p>7. 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.</p>
<p>8. Calidad: Relacionados con las políticas de aseguramiento y control de calidad</p>
<p>9. 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.</p>

1.5.2 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.

1.6 MARCO NORMATIVO

<p>Ejercicio del Control Interno</p>	<p>Ley 87 de 1993. Modificada parcialmente por la Ley 1474 de 2011</p>	<p>Art. 2. Literales a y f</p>	<p>Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.</p> <p>OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO: literal</p>
---	--	--------------------------------	---

			<p>a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan.</p> <p>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</p>
	Decreto 1537 de 2001	Artículos 3 y 4.	<p>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.</p> <p>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 (...).</p>
Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración pública	Ley 489 de 1998	Cap. VI	Define el Sistema Nacional de Control Interno
	Decreto 2145 de 1999. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000 y por el Art. 8º. de la ley 1474 de 2011	Todo el articulado	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
Gestión del Riesgo de Corrupción	Ley 1474 de 2011. Estatuto Anticorrupción.	Art. 73	<p>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.</p> <p>Al Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción, -hoy Secretaría de Transparencia-, le corresponde diseñar la metodología para elaborar el Mapa de Riesgos de Corrupción.</p>
	Decreto 4637 de 2011 Suprime y crea una	Art. 4º	Suprime el Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la

	Secretaría en el DAPRE		Corrupción.
		Art. 2°	Crea la Secretaría de Transparencia en el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
	Decreto 1649 de 2014 Modificación de la estructura del DAPRE.	Art. 55	Deroga el Decreto 4637 de 2011.
		Art. 15	Funciones de la Secretaría de Transparencia: 13) Señalar la metodología para diseñar y hacer seguimiento a las estrategias de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano que deberán elaborar anualmente las entidades del orden nacional y territorial.
	Decreto 1081 de 2015 Único del Sector de la Presidencia de la República	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.”
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	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.
Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Decreto 1083 de 2015 Único Función Pública	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.
Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI)		Art. 2.2.21.6.1	Adopta la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI).
	Decreto 943 de 2014 MECI	Art. 1° y siguientes	Adopta la Actualización del MECI.

1.7 DEFINICIONES

Aceptar el Riesgo: decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.¹

Administración de Riesgos: Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos

¹ Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 43

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

Análisis de Riesgo: Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Se debe llevar a cabo un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.³

Asumir un riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.⁴

Autoevaluación del Control: Elemento de Control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. Se basa en una revisión periódica y sistemática de los procesos de la entidad para asegurar que los controles establecidos son aún eficaces y apropiados.⁵

Causa: Medios, circunstancias, situaciones o agentes generadores del riesgo.⁶

² Ibíd.

³ Ibíd.

⁴ Ibíd. Pág. 33

⁵ Ibíd. Pág. 44

⁶ Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI- 2014. Página 64.

Compartir el Riesgo: Se asocia con la forma de protección para disminuir las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo, es posible realizarlo mediante contratos, seguros, cláusulas contractuales u otros medios que puedan aplicarse. Compartir o Transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, la tercerización.⁷

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.⁸ Es el “resultado de un evento que afecta los objetivos.”⁹

Control correctivo: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.¹⁰

Control preventivo: conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.¹¹

Corrupción: “Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado.”¹²

⁷ Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 33 y 44.

⁸ 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. Pág. 25.

⁹ Ver ICONTEC. NTC31000:2011, Gestión del Riesgo. Términos y Definiciones. Numeral 2.18. Bogotá, 2009. Pág. 22.

¹⁰ Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 43.

¹¹ *Ibíd.*

¹² CONPESN° 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.

Evaluación del Riesgo: proceso utilizado para determinar las prioridades de la Administración del Riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.¹³

Evento: incidente o situación, que ocurre en un lugar determinado durante un periodo de tiempo determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.¹⁴

Evitar el riesgo: Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Por ejemplo: el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.¹⁵

Frecuencia: medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.¹⁶

Gestión del Riesgo: Es el conjunto de “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo”¹⁷

Identificación del Riesgo: Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. Se puede entender como el proceso que permite determinar qué podría suceder, por qué sucedería y de qué manera se llevaría a cabo.¹⁸

¹³ Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 44.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 33

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 44

¹⁷ ICONTEC. NTC31000:2011. Gestión del Riesgo. Términos y Definiciones. Numeral 2.2 Bogotá, 2011. Pág. 19

¹⁸ Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 44

Impacto: Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de corrupción en la entidad.¹⁹

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”.²⁰

Mapa de Riesgos Institucional: Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos.²¹

Mapa de Riesgos por Proceso: facilita la elaboración del mapa institucional, que se alimenta de éstos, teniendo en cuenta que solamente se trasladan al institucional aquellos riesgos que permanecieron en las zonas más altas de riesgo y que afecten el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad.²²

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.²³

Monitorear: Comprobar, supervisar, observar, o registrar la forma en que se lleva a cabo una actividad con el fin de identificar posibles cambios.²⁴

Pérdida: consecuencia negativa que trae consigo un evento.²⁵

¹⁹ Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Pág. 68.

²⁰ Ibíd. Pág. 58

²¹ Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 38.

²² Ibíd.

²³ Por medio de los artículos 2.2.22.1 y siguientes del Decreto 1083 de 2015, -Único del Sector Función Pública-, se adopta el Modelo Integrado de Planeación y de Gestión, como instrumento de articulación y reporte de la planeación. (Ley 489 de 1998, artículo 17).

²⁴ Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 45.

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 2011²⁶, 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).²⁷

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar un valor.²⁸

Reducción del Riesgo: aplicación de controles para reducir las probabilidades de ocurrencia de un evento y/o su ocurrencia. Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).²⁹

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ Ley 1474 de 2011, Artículo 73: “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias anti trámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano. El Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción señalará la metodología para diseñar y hacerle seguimiento a la señalada estrategia. Parágrafo. En aquellas entidades donde se tenga implementado un sistema integral de administración de riesgos, se podrá validar la metodología de este sistema con la definida por el Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción.”

²⁷ 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.

²⁸ ICONTEC Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009). Términos y Definiciones, numeral 3.43. Bogotá, 2009.

²⁹ Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 33 y 45.

Riesgos: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos de la entidad, pudiendo entorpecer el desarrollo de sus funciones.³⁰

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.³¹

Riesgo Residual: nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo.³²

Sistema de Administración de Riesgo: conjunto de elementos del direccionamiento estratégico de una entidad concerniente a la Administración del Riesgo. ³³

1.8 MATRIZ DEL PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



Fuente: Guía para la Administración del Riesgo, 2011. Departamento Administrativo de la Función Pública. Pág. 16.

³⁰ Ibíd. Pág. 13

³¹ Ibíd. Pág. 45

³² Ibíd.

³³ Ibíd.

CAPITULO II
GESTIÓN DEL RIESGO ANTICORRUPCIÓN

2. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

2.1 MATRIZ CONCEPTUAL DE LA CONSTRUCCIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

Fase	Objetivo	Etapas y Pasos	
Identificación del Riesgo de Corrupción	Conocer las fuentes de los riesgos, sus causas y sus consecuencias	Identificación del contexto	Establecer contexto externo
			Establecer contexto interno
			Determinar los factores generadores de riesgos de corrupción
		Construcción del Riesgo de Corrupción	Identificación del proceso
			Objetivo del proceso
			Establecer las causas
			Identificar los riesgos
Determinar consecuencias			
Valoración del Riesgo de Corrupción	Determinar probabilidad de materialización del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de establecer la zona de riesgo inicial.	Análisis del Riesgo de Corrupción	Determinar los criterios para la medición de los riesgos de corrupción
			Aplicar los procedimientos para la medición del riesgo de corrupción
			Determinar el riesgo inherente: Corresponde a la primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción.
	Comparar los resultados del análisis de riesgos con los controles establecidos, para determinar la zona de riesgo final tomando las 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			
Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción	Implementar una herramienta que facilite el seguimiento de la gestión del riesgo mediante la visualización integrada de la identificación, valoración, monitoreo y revisión de los riesgos de corrupción	Identificación del riesgo	Evidenciar el proceso y su objetivo, determinado casusa y consecuencias del riesgo
		Valoración del Riesgo	Describir las variables del análisis y la valoración del riesgo
		Monitoreo y Revisión	Fijar las fechas, acciones, responsables y el indicador para ejecutar el seguimiento.

2.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

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

La identificación del riesgo de corrupción comprende las siguientes dos etapas: Identificación del contexto, y, Construcción del Riesgo de Corrupción.

2.1.1.1 Identificación del contexto.

La identificación del contexto se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

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.

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. Ocasionalmente entre otras cosas, por la misión, por las funciones que desarrolla y el sector al que pertenece la entidad.

Para el efecto de los tres pasos anteriores, se debe tener en cuenta la “Matriz factores externos e internos del riesgo” contenidos en el numeral 1.4.1 del presente manual.

2.1.1.2 Construcción del Riesgo de Corrupción

La construcción del riesgo de corrupción se desarrolla teniendo en cuenta los siguientes cinco pasos: Identificación del proceso; Objetivo del proceso; Establecer las causas; Identificar los riesgos; y, Determinar consecuencias.

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. A partir de los factores internos y externos descritos en la “Matriz factores externos e internos del riesgo” contenidos en el numeral 1.4.1 del presente manual, 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. Los mencionados factores de riesgo se concretan con base en diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores y en general toda la memoria institucional.

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.

Matriz definición del Riesgo de Corrupción				
Descripción del riesgo	Acción y Omisión	Uso del poder	Desviar la gestión de lo público	Beneficio particular

Fuente: Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015. Función Pública. Pág. 17

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.³⁴

La consecuencia se convierte en un insumo de la mayor importancia, toda vez que es la base para determinar el impacto.³⁵ Para determinar consecuencias se utiliza la siguiente matriz:

Identificación del Riesgo de Corrupción				
Proceso	Objetivo del proceso	Causa	Riesgo	Consecuencias

Fuente: Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015. Función Pública. Pág. 17

2.1.2 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.

³⁴ 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. Pág. 25.

³⁵ Ver Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI- 2014. Pág. 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 Pág. 22

2.1.2.1 Etapa de 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 1. 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

Fuente: Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015. Función Pública. Pág. 20

Tabla 2. 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 mediananas 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

Fuente: Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015. Función Pública. Pág. 20

Para determinar la asignación del puntaje en el impacto se utiliza el siguiente formato:

Formato para determinar el Impacto			
Definición del riesgo:			
N°	Pregunta: Si el riesgo de corrupción se materializa podría...	Respuesta	
		Sí	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 en la entidad?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectar la imagen local?		
18	¿Afectar la imagen Regional?		
Total preguntas afirmativas: _____		Total preguntas negativas: _____	
Clasificación del Riesgo: Moderado _____ Mayor _____ Catastrófico _____			
Puntaje: _____			

Fuente: Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015. Función Pública. Pág. 21

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.

Paso 3: Determinación del riesgo inherente. El riesgo inherente corresponde a la primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción. Se calcula teniendo en cuenta los siguientes pasos:

a) 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 X 20 = 80.

b) El resultado se ubica en una de las cuatro (4) zonas de riesgo que a continuación se describen.

Tabla 3. Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción

Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción					
PROBABILIDAD	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

IMPACTO

Fuente: Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015. Función Pública. Pág. 22

Dependiendo de la zona donde quede calificado el riesgo inherente se aplica el siguiente tratamiento:

a) Zona de Riesgo Baja:

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:

Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo.

c) Zona de Riesgo Alta:

Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Moderada, Baja o eliminarlo.

d) Zona de Riesgo Extrema:

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 la entidad propenderá por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

2.1.2.2 Etapa de 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.

La entidad determina adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo inherente. Teniendo en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1: Determinar la naturaleza de los controles:

1. Preventivos: Se orientan a eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.³⁶

³⁶ Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, septiembre de 2011. Pág. 33

2. Detectivos: Aquellos que registran un evento después presentado; sirven para descubrir resultados no previstos y alertar sobre la presencia de un riesgo.³⁷

3. Correctivos: Aquellos que permiten, después de ser detectado el evento no deseado, el restablecimiento de la actividad.³⁸

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 4. 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?	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	

Fuente: Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015. Función Pública. Pág. 25

³⁷ Disponible en: <http://www.sistemas.ith.mx/raymundo/as/Controles%20Internos.html>;
<http://es.slideshare.net/guesta7c44f1/conceptosbasicos-de-auditoria>;
ftp://backups.senado.gov.co/meci/Manual_MECI/Unidad_2/B_control%20gestion/B_1_actividades%20³⁸
 Ver Función Pública. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá, septiembre de 2011. Pág. 33.

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.

Tabla 5. 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

Fuente: Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015. Función Pública. Pág. 26

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

Tabla 6. 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.

2.1.3 MATRIZ DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

La entidad adopta el siguiente modelo de Mapa Anticorrupción acorde a lo establecido por la Función Pública:

Tabla 7. Formato del Mapa de Riesgos de Corrupción

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

CAPITULO III

GESTIÓN DEL RIESGO POR PROCESOS

La denominación de riesgo por procesos obedece a asuntos rigurosamente metodológicos, con el ánimo de diferenciarlos de los riesgos de corrupción. En realidad, los riesgos en general están presentes en los procesos, es decir que los riesgos de corrupción son igualmente inherentes a procesos, sino que éstos se tratan en el Capítulo II del presente manual por cuanto para la gestión de los mismos, es necesario aplicar herramientas diferenciadoras y acordes a su naturaleza.

3.1 MATRIZ CONCEPTUAL DE LA CONSTRUCCIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS

Fase	Objetivo	Etapas y Pasos	
Identificación del Riesgo	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 contexto externo
			Establecer contexto interno
			Determinar los factores generadores de riesgos de los procesos
		Construcción del Riesgo por procesos	Identificación del proceso
			Objetivo del proceso
			Establecer las causas
Identificar los riesgos y describirlos			
Análisis del Riesgo	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 de los criterios para la medición de los riesgos de procesos
			Aplicar los procedimientos para la medición del riesgo de procesos en cuanto a impacto y probabilidad.
		Evaluación del Riesgo	Categorizar los riesgos de acuerdo con la tipología de: aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables.
			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 por procesos.
			Valoración del Riesgo
Verificar efectividad de los controles			
Establecer prioridades de tratamiento			
Determinar el riesgo Residual			
Matriz del Mapa de Riesgos de procesos	Implementar una herramienta que facilite el seguimiento de la gestión del riesgo mediante la visualización integrada de la identificación, valoración, monitoreo y revisión de los riesgos de corrupción	Identificación del riesgo	Evidenciar el proceso y su objetivo, determinado causas y consecuencias del riesgo
		Valoración del Riesgo	Describir las variables del análisis y la valoración del riesgo
		Monitoreo y Revisión	Fijar las fechas, acciones, responsables y el indicador para ejecutar el seguimiento.

3.1.1 IDENTIFICACION DEL RIESGO DE PROCESOS

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). (Ver Anexo N° 1: Formato Identificación de Riesgos)

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.

3.1.2 ANÁLISIS DEL RIESGO DE PROCESOS

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 Anexo N° 2: Formato Análisis de Riesgos)

3.1.2.1 Calificación del riesgo

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:

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.

Fuente: Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

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.

Fuente: Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

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

Fuente: Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

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.

IMPACTO DE CREDIBILIDAD O IMAGEN

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

Fuente: Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

El impacto de credibilidad se refiere a la pérdida de la misma frente a diferentes actores sociales o dentro de la entidad.

IMPACTO LEGAL

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

Fuente: Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

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.

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

Fuente: Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

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.

Los resultados de la valoración deben quedar registrados en el formato de “*Acciones de Control*” y de ser el caso, determinar con los funcionarios involucrados en los procesos, las acciones de control que deberán implementarse.

Para facilitar la calificación y evaluación de los riesgos, a continuación se presenta la Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, la cual contempla un análisis cualitativo y cuantitativo:

Evaluación del Riesgo

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 aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables 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:

PROBABILIDAD		IMPACTO / CONSECUENCIAS				
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
1	Raro	B	B	M	A	A
2	Improbable	B	B	M	A	E
3	Moderado	B	M	A	E	E
4	Posible	M	A	A	E	E
5	Casi seguro	A	A	E	E	E
B		BAJA		Asumir el riesgo		
M		MODERADA		Asumir, reducir el riesgo		
A		ALTA		Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo		
E		EXTREMA		Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo		

Fuente: Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

Para la evaluación del riesgo que permite comparar los resultados de su calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al 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 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.

Si el riesgo se ubica en la **Zona de Riesgo Extrema**, su probabilidad es posible, probable o casi certeza y su impacto moderado, mayor o catastrófico; 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

trasferir 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 moderada o al alta), se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona moderada o baja. Siempre que el riesgo sea calificado con impacto catastrófico, la entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en el Elemento de Control, denominado "Controles", del Subsistema de Control de Gestión, 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.

Una vez se ha realizado la valoración del riesgo, se considera que este es inherente al cual se enfrenta el proceso en ausencia de controles para la mitigación del mismo.

Si el proceso tiene herramientas o ha establecido actividades para mitigar la ocurrencia del riesgo, deben ser valorados para lo cual 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 el efecto se debe realizar la evaluación de dichos controles en cuanto a las herramientas que el proceso tiene para ejercer el control y el seguimiento que se realiza.

3.1.3 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

3.1.3.1 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.

PARÁMETROS	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 ejecución del control y del seguimiento es adecuada			25
	TOTAL			100

Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

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

Guía para la Gestión del riesgo DAFP 2011

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.

3.1.4 MATRIZ DEL MAPA DE RIESGOS DE PROCESOS

La matriz del mapa de riesgos de corrupción contenida en el numeral 2.1.3 del presente manual, aplica igualmente para la elaboración del mapa de riesgos de procesos.

4.1 POLÍTICA DE RIESGOS

La Política de Riesgos definida en numeral 1.1 y demás contenidos de la Unidad I del presente manual, hacen parte integral de la Administración del Riesgo de la E.S.E. Clínica Guane y su RIS.

4.2 MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL

El Mapa de Riesgos Institucional está conformado por los riesgos de procesos y de corrupción, cuya evaluación del riesgo residual se ubique en las zonas altas y extremas, de acuerdo con el nivel de aceptación del riesgo descrito en el numeral **4.3** del presente manual

4.3 NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO

Teniendo en cuenta los lineamientos sugeridos en la Guía para la Administración del Riesgo de Función Pública del año 2011 y en concordancia con la Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción del 2015, se establecen los siguientes criterios para a aceptación del riesgo:

- El manejo del riesgo se realiza acogiendo la metodología ERCA (Evitar, Reducir, Compartir y Asumir).
- Cuando se mide la probabilidad e impacto de un riesgo residual y éste queda catalogado en nivel BAJO, se ASUMIRÁ el riesgo y administrará por medio de las actividades propias del proceso asociado. Su control y registro de avance se realizará semestralmente.
- Cuando el nivel del riesgo residual se ubique en zona de riesgo MODERADA, se debe incluir este riesgo en el Mapa de Riesgo del Proceso, establecer acciones de Control Preventivas que permitan REDUCIR la probabilidad de ocurrencia del riesgo, se administrarán mediante seguimiento en las mismas fechas estipuladas para el manejo del riesgo anticorrupción.

- Cuando el nivel del riesgo residual se ubique en zona de riesgo ALTA, se debe incluir el riesgo tanto en el Mapa de riesgo del Proceso como en el Mapa de Riesgo Institucional y se establecerán acciones de Control Preventivas que permitan EVITAR la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos se realizará en las mismas fechas estipuladas para el seguimiento del riesgo de corrupción.
- Cuando el nivel del riesgo residual se ubica en la zona de riesgo EXTREMA, se incluirá el riesgo en el Mapa de riesgo del Proceso y en el Mapa de Riesgo Institucional, se establecerán acciones de Control Preventivas y Correctivas que permitan EVITAR la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos se realizará en las mismas fechas estipuladas para el seguimiento del riesgo de corrupción.
- 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.

4.3.1 MATRIZ DE RESUMEN NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO

MATRIZ DE RESUMEN NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO			
Zona	Nivel Aceptación	Registro	Seguimiento
Extrema	No aceptable	Mapa de Riesgo Proceso e Institucional	Cada cuatro meses en fechas estipuladas para seguimiento a riesgos anticorrupción
Alta		Mapa de Riesgo Proceso	
Moderada		Reporte de Gestión	
Baja	Aceptable	Reporte de Gestión	Semestral
Riesgo materializado	No aceptable	Plan de Mejoramiento Institucional	Según estipulado en Plan de Mejoramiento

CONTROL DE CAMBIOS.

FECHA	RESPONSABLE	CAMBIO	VERSION
14/12/2014	GRUPO MECI-CALIDAD	MANUAL DE GESTION DE RIESGOS	01
31/03/2016	GRUPO MECI-CALIDAD- OFICINA PLANEACIÓN	MANUAL INTEGRADO PARA ADMINISTRACION DE RIESGO	02