

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 1 de 20

COPIA CONTROLADA

## 1. Objetivo.

Administrar los riesgos institucionales con el fin de evitar, minimizar o asumir los factores que puedan llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos de la Alcaldía Municipal de Apartadó.

## 2. Alcance.

Comprende desde la identificación y análisis del contexto estratégico hasta el Seguimiento al Cumplimiento de las Acciones Planteadas en el Mapa de Riesgos Institucional.

## 3. Campo de Aplicación.

Aplica para la gestión de los riesgos institucionales en la Administración Central del Municipio de Apartadó.

## 4. Responsables.

Son responsables de la aplicación de este procedimiento el Representante de la Dirección, el Coordinador del Sistema de Gestión Integral, Líderes de los procesos de la entidad y Coordinadores de Calidad.

## 5. Términos y Definiciones.

**5.1. Control Interno:** *"Proceso efectuado por la Alta Dirección y demás funcionarios de una organización, cuyo diseño proporciona una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de una entidad, plantea de manera concisa la importancia de la participación de todos los funcionarios en todos los niveles dentro de las organizaciones como elemento fundamental para la eficacia del sistema. Como parte de este proceso, la Ley 87 de 1993 determina para el Estado Colombiano que el control interno lo conforma "el esquema de la organización, el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y los mecanismos de verificación y evaluación"; este último aspecto se materializa a través de la evaluación independiente o auditoría interna. De esta manera, se puede afirmar que las Oficinas de Control Interno o Auditoría Interna o quien haga sus veces, en las entidades, se constituyen en un elemento clave para el seguimiento y evaluación de los controles establecidos por la entidad, entregando, de manera razonable información acerca del funcionamiento de todo el sistema, permitiendo con ello a la Alta Dirección la toma de decisiones en procura de la mejora y cumplimiento objetivos institucionales"*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> DAFP- Guía de Auditoría para Entidades Públicas. Presentación. p. 7


Revisado por:	Aprobado por:
Cargo: Jefe de la Oficina de Control Interno	Cargo: Representante de la Dirección
Nombre: Jhon Jaime Miranda Rodríguez	Nombre: Arturo Rafael Granados Arjona

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 2 de 20

#### COPIA CONTROLADA

- 5.2. Administración de Riesgos: “Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación”.<sup>2</sup>
- 5.3. Comité Coordinador de Control Interno: Conformado por Alcalde quién lo preside, o quién delegue cuando haya imposibilidad de éste para presidirlo, Secretarios de Despacho, Jefe de Oficina Jurídica, Profesional Universitario de comunicaciones e invitados cuando se requiera; el Asesor de Control Interno o quién haga sus veces, será invitado especial permanente en las sesiones que realice el Comité, quién no tendrá derecho a voto y actuará como Secretario Técnico del Comité.
- 5.4. Equipo MECI – CALIDAD: Conformado por los miembros del Comité Central de Mejoramiento y tendrá bajo su responsabilidad adelantar los procesos de diseño, apoyo y coordinación con las diferentes dependencias de la entidad, para lograr una óptima actualización en el MECI 1000:2014 y la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2009, de igual manera los integrantes de dicho equipo deberán asumir el rol de facilitadores al interior de sus respectivas dependencias, apoyando el adecuado funcionamiento de los elementos de control.
- 5.5. Representante de la Dirección: Cumple este Rol el Secretario General y de Servicios Administrativos.
- 5.6. Riesgo: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias. La gestión del riesgo se refiere a los principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo, mientras que gestionar el riesgo se refiere a la aplicación de éstos principios y metodología a riesgos particulares.
- 5.7. Clasificación de los Riesgos: Los riesgos se pueden clasificar en:
- Riesgos Estratégicos: Se asocian con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
  - Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
  - Riesgos Operativos: Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.
  - Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
  - Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

<sup>2</sup> INTOSAI: GUÍA PARA LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PÚBLICO <http://www.intosai.org>

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	Administración del Riesgo	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 3 de 20

#### COPIA CONTROLADA

- Riesgos Tecnológicos: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.
- Riesgos de Corrupción: Se entiende por riesgo de corrupción la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido de poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del estado, para la obtención de un beneficio particular.

- 5.8. Contexto Estratégico: Son las condiciones o factores internos y del entorno (externas), que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

Ejemplo de condiciones o factores internos y externos de riesgo:

Condiciones o Factores	
Internos	Externos
<u>Infraestructura</u> : Disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital.	<u>Económicos</u> : Disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
<u>Personal</u> : Capacidad del personal, salud, seguridad.	<u>Medioambientales</u> : Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible
<u>Procesos</u> : Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento.	<u>Políticos</u> : Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
<u>Tecnología</u> : Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento.	<u>Sociales</u> : Demografía, responsabilidad social, terrorismo.
	<u>Tecnológicos</u> : Interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente.

- 5.9. Herramientas y Técnicas que se Pueden Utilizar para Determinar el Contexto Estratégico:

- Inventario de Eventos: Son listas de eventos posibles utilizadas con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada. Son útiles para asegurar una visión coherente con otras actividades similares dentro de la entidad.

Ejemplo: Antes de emprender un proyecto de desarrollo de software, la entidad realiza un inventario de riesgos genéricos inherentes a los proyectos de este tipo. Dicho inventario constituye una manera útil de aprovechar el conocimiento acumulado por otras personas sobre el riesgo experimentado en esa área.

- Talleres de Trabajo: Habitualmente reúnen a funcionarios de diversas funciones o niveles. El propósito es aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos que están relacionados con un proceso, proyecto o programa.

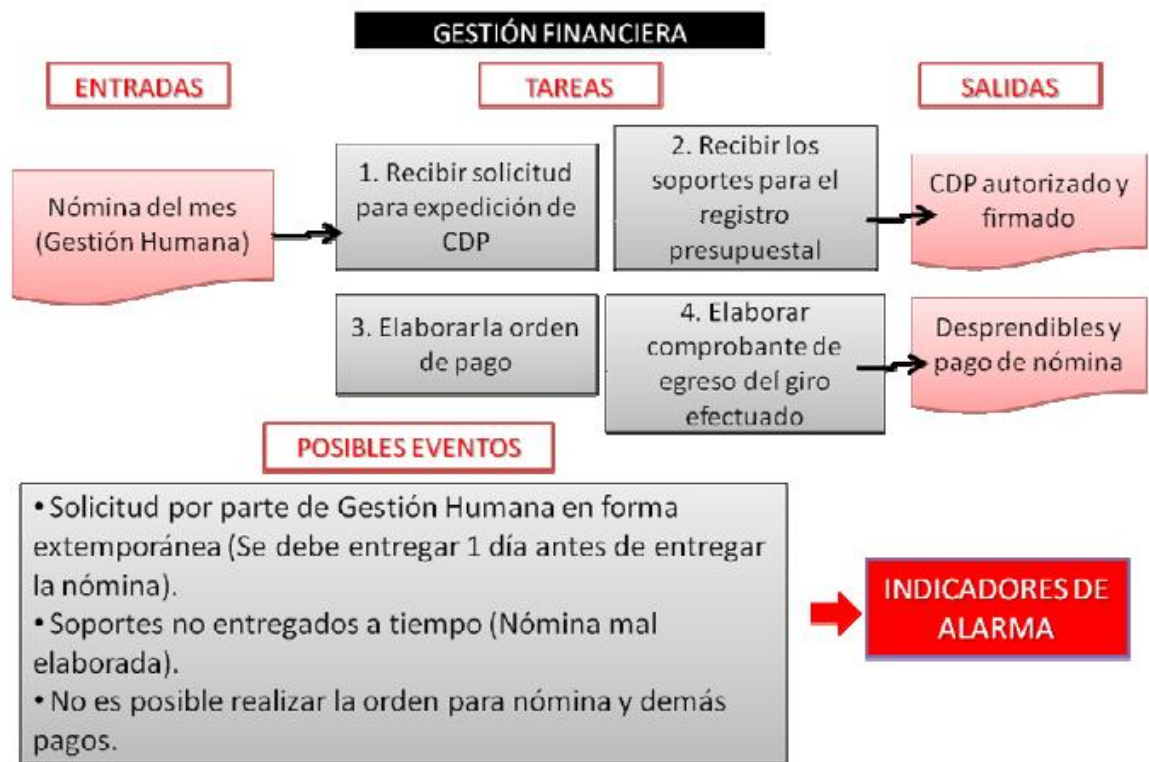
	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 4 de 20

### COPIA CONTROLADA

Ejemplo: Paralelamente con el establecimiento de objetivos de un proyecto, el líder de proceso y su equipo irán identificando eventos que podrían afectar el logro de los objetivos del mismo.

- Análisis de Flujo de Procesos: Representación esquemática de interrelaciones de ENTRADAS, TAREAS, SALIDAS Y RESPONSABILIDADES. Una vez realizado el esquema los eventos son analizados frente a los objetivos del proceso. Esta técnica puede utilizarse para tener una visión a cierto nivel de detalle del proceso analizado.

Ejemplo:



El contexto estratégico es la base para la identificación del riesgo, dado que de su análisis suministrará la información sobre las CAUSAS del riesgo.

Ejemplo 1. Contexto Estratégico (Aplicado a la metodología):

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	Administración del Riesgo	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 5 de 20

COPIA CONTROLADA

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO			
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.			
FACTORES EXTERNOS	CAUSAS	FACTORES EXTERNOS	CAUSAS
Nueva tecnología disponible	No se realizan las actualizaciones de hardware y software.	Tecnología	No. equipos insuficientes y algunos obsoletos.
Normatividad	Cambios normativos.	Talento humano	- Desconocimiento de la normatividad aplicada. - Resistencia al cambio. - Desmotivación.
Relación con otras entidades.	Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas a otras entidades relacionadas.	Sistemas de información	-Proceso manual, que puede generar registros erróneos o falta de registros. -Información desactualizada
Necesidades de la comunidad.	Incremento en el número de solicitudes por alta demanda de usuarios, desbordando la capacidad instalada.	Procedimientos	Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso.

5.10. 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. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales. Se pueden utilizar preguntas claves para la identificación del riesgo: ¿Qué puede suceder?, ¿cómo puede suceder?. La identificación del riesgo es posible realizarlo a partir de varias causas que pueden estar relacionadas.

La identificación del riesgo contiene:

- 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.
- Causas: Son los generados a partir de los factores externos e internos generadores de riesgo.
- Riesgo: Nombre del riesgo.
- Descripción: Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- Consecuencias Potenciales (Efectos): Constituyen las consecuencias 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.

Ejemplo 2. Identificación del Riesgo (Aplicado a la metodología):



	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 6 de 20

COPIA CONTROLADA

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			
PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO			
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.			
CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS POTENCIALES
No. 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 hardware y software.			
-Proceso manual, que puede generar registros erróneos o falta de registros. -Información desactualizada			
- Desconocimiento de la normatividad aplicada - Resistencia al cambio. - Desmotivación.	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 procedimientos del proceso.			

5.11. Análisis del Riesgo: 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 del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación.

Los pasos claves en el análisis de riesgos son:

- Determinación de la Probabilidad: Se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Bajo el criterio de probabilidad, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 7 de 20

COPIA CONTROLADA

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
1	<u>Raro</u>	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	<u>Improbable</u>	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 5 años.
3	<u>Posible</u>	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años.
4	<u>Probable</u>	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de 1 vez en el último año.
5	<u>Casi Seguro</u>	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año.

- Determinación del Impacto: Se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Bajo el criterio de impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

Nivel	Descriptor	Descripción
1	<u>Insignificante</u>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	<u>Menor</u>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	<u>Moderado</u>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	<u>Mayor</u>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad.
5	<u>Catastrófico</u>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

Para determinar el impacto se pueden utilizar 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 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 sólo puede ser conocida y difundida al interior de la misma; así mismo, la sensibilidad de la información depende de la importancia que esta tenga para el desarrollo de la misión de la entidad.

Nivel	Concepto
1	Personal
2	Grupo de trabajo
3	Relativa al proceso
4	Institucional
5	Estratégica

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 8 de 20

COPIA CONTROLADA

- Impacto de Credibilidad o Imagen: Se refiere a la pérdida de la misma frente a diferentes actores sociales o dentro de la entidad.

Nivel	Concepto
1	Grupo de funcionarios
2	Todos los funcionarios
3	Usuarios ciudad
4	Usuarios región
5	Usuarios país

- 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.

Nivel	Concepto
1	Multas
2	Demandas
3	Investigación disciplinaria
4	Investigación fiscal
5	Intervención - sanción


- Impacto Operativo: Se aplica en la mayoría de las entidades para los procesos clasificados como de apoyo, ya que sus riesgos pueden afectar el normal desarrollo de otros procesos dentro de la misma.

Nivel	Concepto
1	Ajuste a una actividad concreta
2	Cambios en procedimientos
3	Cambios en la interacción de los procesos
4	Interminencia en el servicio
5	Paro total del proceso

“Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos”.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E
<b>B: Zona de riesgo Baja:</b> Asumir el riesgo <b>M: Zona de riesgo Moderada:</b> Asumir el riesgo, Reducir el riesgo <b>A: Zona de riesgo Alta:</b> Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir <b>E: Zona de riesgo Extrema:</b> Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir					



	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 9 de 20

COPIA CONTROLADA

Este primer análisis del riesgo se denomina “Riesgo Inherente” y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Ejemplo 3. Análisis del Riesgo (Aplicado a la metodología):

ANÁLISIS DEL RIESGO					
PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO					
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.					
RIESGO	CALIFICACIÓN		Tipo Impacto	Evaluación Zona de Riesgo	Medidas de Respuesta
	Probabilidad	Impacto			
Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).	4	3	Legal	Zona Riesgo Alta	Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo.


PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E

**B: Zona de riesgo Baja:** Asumir el riesgo  
**M: Zona de riesgo Moderada:** Asumir el riesgo, Reducir el riesgo  
**A: Zona de riesgo Alta:** Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir  
**E: Zona de riesgo Extrema:** Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

5.12. 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.

Las acciones para valorar el riesgo son:

- Identificación de Controles Existentes: Son los criterios que existen en el presente para la administración del riesgo.

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 10 de 20

COPIA CONTROLADA

Algunos ejemplos de tipos de control son:

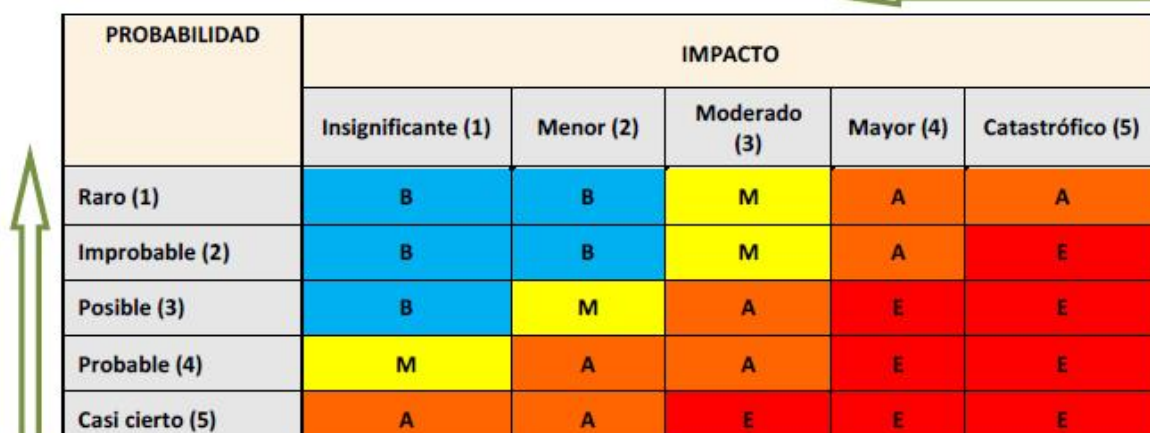
<b>Controles de Gestión</b>	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento a cronograma
	Evaluación del desempeño
	Informes de gestión
	Monitoreo de riesgos
<b>Controles Operativos</b>	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
	Procedimientos formales aplicados
	Pólizas
	Seguridad física
	Contingencias y respaldo
	Personal capacitado
	Aseguramiento y calidad
<b>Controles Legales</b>	Normas claras y aplicadas
	Control de términos

- Evaluación de los Controles Existentes: Implica:

- Describirlos: Estableciendo si son preventivos o correctivos.
  - Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para 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.
- Revisarlos: Para determinar si los controles están documentados, si se están aplicando en la actualidad y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.
- Valoración de los Controles: Incluye un análisis cuantitativo que permite saber con exactitud cuántas posiciones dentro de la “Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos”, es posible desplazarse, a fin de bajar el nivel del riesgo al que está expuesto el proceso analizado.

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 11 de 20

COPIA CONTROLADA



PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi cierto (5)	A	A	E	E	E

Los siguientes cuadros sirven de orientación 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 seguimiento es adecuada.			25
	TOTAL			100

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 12 de 20

COPIA CONTROLADA

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

El resultado obtenido a través de la valoración del riesgo, es denominado también tratamiento del riesgo, ya que se “involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales acciones” así el desplazamiento dentro de la Matriz de Evaluación y Calificación determinará finalmente la selección de la opciones de tratamiento del riesgo, así:

- Establecimiento de Prioridades de Tratamiento: Las opciones de tratamiento son:
- 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 generan 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.
  - Reducir el riesgo: Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
  - 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.
  - 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.

Dicha selección implica equilibrar los costos y los esfuerzos para su implementación, así como los beneficios finales, por lo tanto se deberá considerar aspectos como:

- ✓ Viabilidad Jurídica.
- ✓ Viabilidad Técnica.



	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 13 de 20

COPIA CONTROLADA


- ✓ Viabilidad Institucional.
- ✓ Viabilidad Financiera o económica.
- ✓ Análisis de costo-beneficio.

Una vez implantadas las acciones para el manejo de los riesgos, la valoración después de controles se denomina "Riesgo Residual", éste se define como aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Ejemplo 4. Valorización del Riesgo (Aplicado a la metodología):

VALORACIÓN DEL RIESGO							
PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO							
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.							
RIESGO	CALIFICACIÓN		CONTROLES	VALORACIÓN <sup>24</sup>			
	Probabilidad	Impacto		Tipo Contro Prob. o Impacto	PUNTAJE Herramientas para ejercer el control	PUNTAJE Seguimiento al control	Puntaje Final
Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).	4	3	Aplicativo que permite mediante alarmas controlar las fechas límite para las respuestas a los usuarios sobre las comunicaciones escritas recibidas.	Prob.	30	25	55
			Plan de capacitaciones a los servidores, sobre la normatividad vigente y el manejo adecuado del sistema de información implementado.	Prob.	30	25	55
				Desplaza 2 casillas en Probabilidad <sup>25</sup>			



	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 14 de 20

COPIA CONTROLADA

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E
<b>B: Zona de riesgo Baja:</b> Asumir el riesgo <b>M: Zona de riesgo Moderada:</b> Asumir el riesgo, Reducir el riesgo <b>A: Zona de riesgo Alta:</b> Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir <b>E: Zona de riesgo Extrema:</b> Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir					

5.13. Nueva Valoración de Acuerdo a los Controles Identificados: Luego de la identificación de los controles en la actividad de valoración, se colocan los datos de la nueva calificación de la probabilidad e impacto y se actualizan los datos de la zona de riesgo y las medidas de respuesta.

Ejemplo 5. Nueva Valoración de Acuerdo a los Controles Identificados (Aplicado a la metodología):

PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO					
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.					
RIESGO	CALIFICACIÓN		Tipo Impacto	Evaluación	Medidas de Respuesta
	Probabilidad	Impacto		Zona de Riesgo	
Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).	2	3	Legal	Zona Riesgo <sup>26</sup> Moderado	Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo.

5.14. Mapa de Riesgos: Es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos de la institución y/o proceso:

- 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.
- 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.

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 15 de 20

COPIA CONTROLADA

- Mapa de Riesgos de Corrupción: Están incluidos dentro del “Mapa de Riesgos Institucional” con la calificación “Riesgos de Corrupción”.

Ejemplo 6. Mapa de Riesgos (Aplicado a la metodología):

MAPA DE RIESGOS											
PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO											
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.											
RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN RIESGO	CONTROLES	NUEVA CALIFICACIÓN		NUEVA EVALUACIÓN	OPCIONES MANEJO	ACCIONES	RESP.	INDICADOR
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto					
Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).	4	3	ZONA RIESGO ALTA	Aplicativo que permite mediante alarmas controlar las fechas límite para las respuestas a los usuarios sobre las comunicaciones escritas recibidas.	2	3	ZONA RIESGO MODERADA	ASUMIR O REDUCIR EL RIESGO	Asignación de identificaciones para uso del software por parte de los servidores del área.  Establecimiento de fechas para entrega de informes mensuales del cumplimiento.	Líder Proceso Tecnología  Líder Proceso Atención al usuario	No. solicitudes contestadas en términos/ Total de Solicitudes  Reporte por funcionario entregado.
				Plan de capacitaciones a los servidores, sobre la normatividad vigente y el manejo adecuado del sistema de información implementado.					Elaboración de Cronograma de capacitación por grupos.  Ejecutar Evaluaciones finales programadas sobre temas normativos.  Establecer Resultados de las evaluaciones por funcionario	Líder Proceso Gestión Humana	Reporte quejas antes de la capacitación con evaluación posterior a 6 meses

5.15. Políticas para la Administración de Riesgos: Identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

Está a cargo del Representante Legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno y se basa en el mapa de riesgos construido durante el proceso; la política señala qué debe hacerse para efectuar el control y su seguimiento, basándose en los planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.

Debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se va a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 16 de 20

COPIA CONTROLADA

- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.

## 6. Políticas de Operación

- La Alcaldía Municipal de Apartadó a través del presente procedimiento reglamenta la forma como se hará la identificación y prevención de riesgos, los responsables de su aplicación y difusión; además designa al Representante de la Dirección y/o su delegado como responsable del asesoramiento y/o apoyo de todo el proceso de diseño e implementación de los mismos.
- Para la adecuada administración del riesgo se tendrá en cuenta entre otros, la misión, visión, establecimiento de objetivos, planes, programas, metas, procesos, proyectos, unidades de negocio, sistemas de información, acuerdos, compromisos y protocolos éticos, estructura organizacional y modelo de operación.
- Para el establecimiento de las políticas de administración de riesgos, se priorizará el establecimiento de políticas para los riesgos cuyo resultado de evaluación de en una zona “*Extrema*” o “*Alta*”
- El seguimiento al Mapa de Riesgos Institucional aprobado se hará por lo menos dos (2) veces en el año y preferiblemente con una periodicidad semestral

## 7. Contenido.

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Análisis del Contexto Estratégico de cada Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>El análisis del contexto estratégico se realiza por lo menos una vez al año a partir del conocimiento de las condiciones o factores externos (<i>económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos, entre otros</i>) e internos (<i>infraestructura, personal, procesos y tecnología, entre otros</i>) que puedan generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales</li> <li>Para determinar el contexto estratégico, es posible utilizar entre otros las siguientes herramientas y/o técnicas: Inventario de eventos, talleres de trabajo, análisis de flujo de procesos, registros históricos,</li> </ul>	L@s Líderes y/o Coordinador@s de Calidad y/o Equipos de Trabajo de cada proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>“F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales” – Hoja 1. Análisis Contexto Estratégico. (<i>Ver ejemplo 1</i>).</li> </ul>

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 17 de 20

COPIA CONTROLADA

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
		experiencias significativas registradas y/o, informes de años anteriores.		
2	Identificación de los Riesgos de cada Proceso	La Identificación de los riesgos de cada proceso del Sistema de Gestión Integral, incluye su clasificación ( <i>riesgos estratégicos, riesgos de imagen, riesgos operativos, riesgos de cumplimiento, riesgos financieros, riesgos tecnológicos o riesgos de corrupción</i> ).	L@s Líderes y/o Coordinador@s de Calidad y/o Equipos de Trabajo de cada proceso	"F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales" – Hoja 2. Identificación de los Riesgos. (Ver ejemplo 2).
3	Análisis de los Riesgos de cada Proceso	El análisis de los riesgos de cada proceso del Sistema de Gestión integral consta de los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación de la probabilidad y sus impactos.</li> <li>• Evaluación de los resultados de la probabilidad y sus impactos de acuerdo a los criterios definidos en la "<i>Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos</i>".</li> <li>• Definición de medidas de respuesta de acuerdo a los criterios definidos en la "<i>Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos</i>".</li> </ul>	L@s Líderes y/o Coordinador@s de Calidad y/o Equipos de Trabajo de cada proceso	"F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales" – Hoja 3. Análisis del Riesgo. (Ver ejemplo 3).
4	Valoración de los Riesgos de cada Proceso	Valoración de los riesgos de cada proceso del Sistema de Gestión Integral.	L@s Líderes y/o Coordinador@s de Calidad y/o Equipos de Trabajo de cada proceso	"F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales" – Hoja 4. Valoración del Riesgo. (Ver ejemplo 4).
5	Establecimiento de Nueva Valoración de los Riesgos de cada Proceso	Establecimiento de la nueva valoración de los riesgos de cada proceso del Sistema de Gestión Integral, de acuerdo a los controles identificados en la valoración del riesgo inicial.	L@s Líderes y/o Coordinador@s de Calidad y/o Equipos de Trabajo de cada proceso	"F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales" – Hoja 5. Nueva Valoración del Riesgo. (Ver ejemplo 5).

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 18 de 20

COPIA CONTROLADA

Nº	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
6	Elaboración del Mapa de Riesgo de cada Proceso	Con la información resultante de las actividades anteriores se elabora el Mapa de Riesgos de cada proceso.	L@s Líderes y/o Coordinador@s de Calidad y/o Equipos de Trabajo de cada proceso	"F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales" – Hoja 6. Mapa de Riesgos Institucional.
7	Elaboración Preliminar del Mapa de Riesgos Institucional ( <i>Incluye el Establecimiento de Políticas de Administración del Riesgo</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Mapa de Riesgos Institucional elaborado, consolida los riesgos de cada proceso, de corrupción e institucionales (<i>de acuerdo a los criterios establecidos en el numeral 5. Términos y definiciones del presente procedimiento</i>).</li> <li>Se priorizará el establecimiento de políticas para los riesgos cuyo resultado de evaluación de en una zona "Extrema" o "Alta".</li> </ul>	Equipo MECI - CALIDAD	"F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales" – Hoja 6. Mapa de Riesgos Institucional. "F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales" – Hoja 7. Políticas de Administración del Riesgo". "F-ADM-MC-10: Acta de Mejoramiento Continuo" de la reunión(es) para la elaboración preliminar del Mapa de Riesgos Institucional.
8	Aprobación del Mapa de Riesgos Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>La aprobación del mapa de riesgos se realiza por medio de Acto Administrativo (<i>Decreto, Resolución o Acta del Comité Coordinador de Control Interno</i>).</li> <li>Aprobado el Mapa de Riesgos, las acciones establecidas para el tratamiento de los mismos, se registran como acciones preventivas siguiendo el P-ADM-MC-02: Procedimiento para las Acciones Correctiva, Preventivas y de Mejora.</li> </ul>	El (La) Alcalde(sa) y/o Comité Coordinador de Control Interno.	Acto Administrativo que aprueba el Mapa de Riesgos.
9	Difusión del Mapa de Riesgos Institucional Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión y/o comunicación al resto de Servidores Públicos el Mapa de Riesgos Institucional.</li> <li>Los registros de "Lista de Asistencia a Reuniones Internas" de la actividad de difusión las consolida El (La) Coordinador(a) del Sistema de Gestión Integral.</li> </ul>	Equipo MECI - CALIDAD	"F-ADM-DO-12: Lista de Asistencia a Reuniones Internas".



	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 19 de 20

COPIA CONTROLADA

Nº	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
10	Realización de Acciones Propuestas y Administración de Indicadores del Mapa de Riesgos Institucional Aprobado	Gestión de la realización de las acciones propuestas y seguimiento de los indicadores establecidos.	L@s Líderes y/o Coordinador@s de Calidad de cada proceso	Evidencias cumplimiento de acciones propuestas y resultados de indicadores del Mapa de Riesgos Institucional.
11	Seguimiento al Cumplimiento de las Acciones Planteadas en el Mapa de Riesgos Institucional Aprobado	El seguimiento al cumplimiento de las Acciones Planteadas en el Mapa de Riesgos Institucional aprobado se hará por lo menos dos (2) veces en el año y preferiblemente con una periodicidad semestral.	Equipo MECI – CALIDAD y/o Jefe de la Oficina de Control Interno.	"F-ADM-MC-10: Acta de Mejoramiento Continuo" de la reunión(es) de seguimiento por parte del Equipo MECI – CALIDAD e/o "F-ALC-EC-13: Informes de la Oficina Asesora de Control Interno" respecto al cumplimiento de las acciones planteadas en el Mapa de Riesgos Institucional

## 8. Puntos de Control.

- 7.1. Análisis del Contexto Estratégico de cada Proceso.
- 7.2. Identificación de los Riesgos de cada Proceso.
- 7.3. Análisis de los Riesgos de cada Proceso
- 7.4. Valoración de los Riesgos de cada Proceso.
- 7.5. Establecimiento de Nueva Valoración de los Riesgos de cada Proceso.
- 7.6. Elaboración del Mapa de Riesgo de cada Proceso.
- 7.7. Elaboración Preliminar del Mapa de Riesgos Institucional *(Incluye el Establecimiento de Políticas de Administración del Riesgo)*.
- 7.8. Aprobación del Mapa de Riesgos Institucional.
- 7.9. Difusión del Mapa de Riesgos Institucional Aprobado.
- 7.10. Realización de Acciones Propuestas y Administración de Indicadores del Mapa de Riesgos Institucional Aprobado.
- 7.11. Seguimiento al Cumplimiento de las Acciones Planteadas en el Mapa de Riesgos Institucional Aprobado.

## 9. Documentos de Referencia.

- 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".
- 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".
- Decreto 2593 de 2000. "Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999".

	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA MUNICIPIO DE APARTADO	Código: P-ADM-MC-08
		Versión: 0
	<b>Administración del Riesgo</b>	Fecha de Aprobación: 07/05/2015
		Página: 20 de 20

#### COPIA CONTROLADA

- Decreto 1537 de 2001. “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativo que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado”.
- 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 4485 de 2009. “Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública”.
- Ley 1474 de 2011. “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.
- Guía Administración del Riesgo. Departamento Administrativo de la Función Pública. Septiembre de 2011.
- Decreto 943 de 2014. “Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno - MECI”.
- Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. DAFP. Abril de 2014.

### 10. Registros.

- F-ADM-MC-20: Riesgos Institucionales.
- F-ADM-MC-10: Acta de Mejoramiento Continuo” de las reunión(es) para la elaboración preliminar del Mapa de Riesgos Institucional.
- Acto administrativo que aprueba el Mapa de Riesgos.
- F-ADM-DO-12: Lista de Asistencia a Reuniones Internas.
- Evidencias cumplimiento de acciones propuestas y resultados de indicadores del Mapa de Riesgos Institucional.
- “F-ADM-MC-10: Acta de Mejoramiento Continuo” de la reunión(es) de seguimiento por parte del Equipo MECI – CALIDAD e/o “F-ALC-EC-13: Informes de la Oficina Asesora de Control Interno” respecto al cumplimiento de las acciones planteadas en el Mapa de Riesgos Institucional.

### 11. Notas de Cambio.

Versión	Fecha de Aprobación	Descripción del Cambio (Qué y Por qué)

*Última línea-----última línea-----última línea*