Contenido

1. OBJETIVO

Establecer las disposiciones y criterios institucionales que orienten a la ACI Medellín en la administración de sus riesgos, mediante la correcta identificación, análisis, valoración y tratamiento de estos, con el fin de establecer el marco general de actuación de todos los servidores de la entidad para la adecuada gestión de los riesgos proporcionando un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

2. ALCANCE

Aplica para todos los procesos de la ACI Medellín, desde el análisis del contexto estratégico hasta el seguimiento a las actividades de control planteadas.

3. DEFINICIONES

- **Activo:** En el contexto de seguridad digital son elementos tales como aplicaciones de la organización, servicios web, redes, Hardware, información física o digital, recurso humano, entre otros, que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital.

- **Amenaza:** situación potencial de un incidente no deseado, el cual puede ocasionar daño a un sistema o a una organización.

- **Apetito de riesgo**: Es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar, relacionado con sus Objetivos, el marco legal y las disposiciones de la Alta Dirección y del Órgano de Gobierno. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la entidad debe o desea gestionar.

- **Capacidad de riesgo:** Es el máximo valor del nivel de riesgo que una Entidad puede soportar y a partirdel cual se considera por la Alta Dirección y el Órgano de Gobierno que no sería posible el logro de losobjetivos de la Entidad.

- **Causa:** todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.

- **Causa Inmediata:** Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.

- **Causa Raíz:** Causa principal o básica, corresponde a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo.

- **Confidencialidad:** propiedad que determina que la información sólo esté disponible y sea revelada a individuos, entidades o procesos autorizados.

- **Consecuencia:** los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

- **Control:** Medida que permite reducir o mitigar un riesgo.

- **Disponibilidad:** propiedad de que la información sea accesible y utilizable por solicitud de una entidad autorizada, cuando ésta así lo requiera.

- **Eventos potenciales**: hacen referencia a la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

- **Factores de Riesgo:** Son las fuentes generadoras de riesgos.

- **Impacto**: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materializacióndel riesgo.

- **Integridad:** propiedad de salvaguardar la exactitud y estado completo de los activos.

- **Mapa de riesgos:** documento con la información resultante de la gestión del riesgo.

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

- **Probabilidad:** se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Esta puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad. Estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto deriesgo en el periodo de un año.

- **Riesgo:** Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales.

- **Riesgo inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad. El resultado de combinar la probabilidad conel impacto nos permite determinar el nivel del riesgo inherente, dentro de unas escalas de severidad.

- **Riesgo Residual:** El resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

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

- **Riesgo de Seguridad de la Información:** Posibilidad de que una amenaza concreta pueda explotar una vulnerabilidad para causar una pérdida o daño en un activo de información. Suele considerarse como una combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias. (ISO/IEC 27000).

- **Seguridad de la información:** preservación de la confidencialidad, integridad, y disponibilidad de la información.

- **Tolerancia del riesgo**: Es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del Apetito de riesgo determinado por la entidad.

- **Vulnerabilidad:** debilidad de un activo o control que puede ser explotada por una o más amenazas.

4. LINEAMIENTOS GENERALES

La política de administración de riesgos corresponde a un elemento de control que permite enmarcar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto a la gestión y administración del riesgo, establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.

La política transmite la posición de la alta dirección y establece las pautas de acción necesarias a todos los servidores de la entidad. La establece la alta dirección, con la participación del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

Para el diseño de la política de administración de riesgos, se debe tener en cuenta:

- Objetivos estratégicos de la ACI Medellín.
- Roles en cuanto al monitoreo y revisión de los riesgos y las actividades de control.
- Mecanismos de comunicación utilizados para dar a conocer la política de riesgos, el resultado del monitoreo de los controles y la notificación en caso de materialización.
- Administrar los riesgos buscando la cobertura de todos los procesos y/o subprocesos, como actividades propias del control, donde se observe claramente la identificación y el análisis de los riesgos en cada uno de ellos, al igual que niveles de aceptación del riesgo, niveles de calificación de impacto y el tratamiento de los riesgos.

Para una adecuada Administración del Riesgo se deben tener en cuenta:

- Misión, visión, mapa de procesos, caracterización de los procesos, objetivos de los procesos.
- Planeación institucional, objetivos estratégicos, cadena de valor.
- El campo de aplicación (procesos y subprocesos definidos dentro del Sistema Integrado de Gestión-SIG).
- Las líneas de defensa establecidas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, que establece las responsabilidades frente a la gestión de los riesgos.

4.1 POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA ACI MEDELLÍN

A) Objetivo de la política:

La ACI Medellín se compromete a administrar adecuadamente los riesgos de gestión, de corrupción y de seguridad digital, asociados a los procesos y subprocesos de la entidad definiendo los criterios para su gestión, contando con la participación activa de los servidores públicos quienes deberán identificar, analizar, valorar y dar tratamiento a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y así mismo definir, implementar y monitorear las actividades de control para mitigar las posibles consecuencias a fin de mantener los niveles de riesgo aceptables, procurando la actuación correctiva y oportuna frente a la materialización de los riesgos identificados.

B) Alcance de la política:

La política de administración de riesgos de la ACI Medellín aplica para todos los procesos y subprocesos de la entidad, por lo tanto, debe ser aplicada por todos los servidores y contratistas que apoyan la gestión.

C) Evaluación de la efectividad de la política

La evaluación de la efectividad de la política del riesgo la realiza el Asesor de Control Interno al determinar la pertinencia y efectividad de los controles de los riesgos.

D) Monitoreo y seguimiento

El monitoreo es esencial para asegurar que las actividades de control se están llevando a cabo y evaluar la eficacia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en su aplicación.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de procesos o subprocesos y su equipo de trabajo. Su finalidad principal será verificar que los controles se realicen de forma eficaz conforme a lo establecido en el mapa de riesgos y con la naturaleza del riesgo. El monitoreo y medición se debe realizar de acuerdo con la frecuencia en la que el control está establecido.

En caso de presentarse la materialización de los riesgos, el líder del proceso debe adelantar un análisis de causas y establecer con su equipo de trabajo las acciones correctivas correspondientes. En este caso debe dar reporte inmediato al Asesor de Control interno.

El equipo de calidad realiza acompañamiento a los procesos y verifica la eficacia de los controles, así como su funcionamiento de acuerdo con lo previsto. Dicho informe es entregado al Asesor de ControlInterno, quien establece recomendaciones.

El seguimiento está a cargo del Asesor de Control Interno. Su responsabilidad es verificar y evaluar la elaboración, el seguimiento y el control del mapa de riesgos de gestión. El seguimiento se realiza tres (3) veces al año, así:

- **Primer seguimiento:** con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación deberá surtirse dentro de losdiez (10) primeros días del mes de mayo en la página web de la entidad.
- **Segundo seguimiento:** con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10)primeros días del mes de septiembre en la página web de la entidad.
- **Tercer seguimiento:** con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero en la página web de la entidad.

El Asesor de Control Interno debe asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma oportuna y efectiva. Las acciones adelantadas se refieren a:

- ✓ Determinar la efectividad de los controles.
- ✓ Mejorar la valoración de los riesgos.
- ✓ Mejorar los controles.
- ✓ Analizar el diseño e idoneidad de los controles y si son adecuados para prevenir o mitigar los riesgos de corrupción.
- ✓ Determinar si se adelantaron acciones de monitoreo.
- ✓ Revisar las acciones del monitoreo.

E) Responsabilidades

Las responsabilidades para la gestión de los riesgos en la ACI Medellín se determinan de acuerdo con el rolde las líneas de defensa en el monitoreo y revisión de los riesgos y actividades de control. A continuación, se presenta en la siguiente matriz los distintos roles en cuanto al monitoreo y revisión de los riesgos y las actividades de control:

LÍNEA ESTRATÉGICA

Define el marco general para la gestión del riesgo y el control y supervisa su cumplimiento.

Actividades de monitoreo y revisión:

- La Dirección ejecutiva y el equipo directivo, a través de sus comités deben monitorear y revisar el cumplimiento a los objetivos a través de una adecuada gestión de riesgos con relación a lo siguiente:
- Revisar los cambios en el direccionamiento estratégico y cómo estos pueden generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados.
- Revisar el adecuado desdoblamiento de los objetivos institucionales a los objetivos de procesos, que han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos.
- Hacer seguimiento en el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno a la implementación de cada una de las etapas de la gestión del riesgo y los resultados de las evaluaciones realizadas por control interno o la auditoría interna.
- Revisar el cumplimiento a los objetivos institucionales y de procesos y sus indicadores e identificar en caso de que no se estén cumpliendo, los posibles riesgos que se están materializando en el cumplimiento de los objetivos.
- Hacer seguimiento y pronunciarse por lo menos cada trimestre sobre el perfil de riesgo inherente y residual de la entidad, incluyendo los riesgos de corrupción y de acuerdo con las políticas de tolerancia establecidas y aprobadas.
- Revisar los informes presentados por lo menos cada trimestre de los eventos de riesgos que se han materializado en la entidad, incluyendo los riesgos de corrupción, así como las causas que dieron origen a esos eventos de riesgos materializados, como aquellas que están ocasionando que no se logre el cumplimiento de los objetivos y metas, a través del análisis de indicadores asociados a dichos objetivos.
- Revisar los planes de acción establecidos para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible la repetición del evento.

PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA

Desarrolla e implementa procesos de control y gestión de riesgos a través de su identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y acciones de mejora en caso de materialización de riesgos. Está conformada por los directores, equipos de trabajo de los procesos, subprocesos, programas y proyectos de la entidad.

Actividades de monitoreo y revisión:
Los directores, equipos de trabajo de proceso deben monitorear y revisar el cumplimiento de los objetivos instituciones y de sus procesos a través de una adecuada gestión de riesgos, incluyendo los riesgos de corrupción con relación a lo siguiente:

- Revisar los cambios en el direccionamiento estratégico o en el entorno y como estos puedan generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de sus procesos, para la actualización de la matriz de riesgos de su proceso.
- Revisar como parte de sus procedimientos de supervisión, la revisión del adecuado diseño y ejecución de los controles establecidos para la mitigación de los riesgos.
- Revisar que las actividades de control de sus procesos se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos de sus procesos y sus desempeños, e identificar en caso de que

no se estén cumpliendo, los posibles riesgos que se están materializando en el cumplimiento de los objetivos.

- Revisar y reportar a planeación o quien haga sus veces, los eventos de riesgos que se han materializado en la entidad, incluyendo los riesgos de corrupción, así como las causas que dieron origen a esos eventos de riesgos materializados, como aquellas que están ocasionando que no se logre el cumplimiento de los objetivos y metas, a través del análisis de indicadores asociados a dichos objetivos.
- Revisar los planes de acción establecidos para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible la repetición del evento y lograr el cumplimiento a los objetivos.
- Revisar y hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades y planes de acción acordados con la línea estratégica, segunda y tercera línea de defensa con relación a la gestión de riesgos.

SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA

Soporta y guía la línea estrategia y la primera línea de defensa en la gestión adecuada de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y sus procesos, incluyendo los riesgos de corrupción a través del establecimiento de directrices y apoyo en el proceso de identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos, y lleva a cabo un monitoreo independiente al cumplimiento de las etapas de la gestión de riesgos. Está conformada por los responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (coordinador de planeación, asesor de control interno, supervisores e interventores de contratos o proyectos, el equipo de calidad, etc.)

Actividades de monitoreo y revisión:

- Los directores, equipos de trabajo de proceso deben monitorear y revisar el cumplimiento de los objetivos instituciones y de sus procesos a través de una adecuada gestión de riesgos, además de incluir los riesgos de corrupción con relación a lo siguiente:
- Revisar los cambios en el direccionamiento estratégico o en el entorno y cómo estos puedan generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin de solicitar y apoyar en la actualización de las matrices de riesgos.
- Revisar la adecuada definición y desdoblamiento de los objetivos institucionales a los objetivos de los procesos que han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos, y realizar las recomendaciones a que haya lugar.
- Revisar el adecuado diseño de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la primera línea de defensa y determinar las recomendaciones y seguimiento para el fortalecimiento de estos.
- Revisar el perfil de riesgo inherente y residual por cada proceso y consolidado y pronunciarse sobre cualquier riesgo que este por fuera del perfil de riesgo de la entidad.
- Hacer seguimiento a que las actividades de control establecidas para la mitigación de los riesgos de los procesos se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos.
- Revisar los planes de acción establecidos para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible que se vuelva a materializar el riesgo y lograr el cumplimiento a los objetivos.

TERCERA LÍNEA DE DEFENSA

Provee aseguramiento (evaluación) independiente y objetivo sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos, validando que la línea estratégica, la primera y segunda línea de defensa cumplan con sus responsabilidades en la gestión de riesgos para el logro en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de proceso, así como los riesgos de corrupción. La tercera línea de defensa está conformada por la oficina de

control interno o auditoría interna.

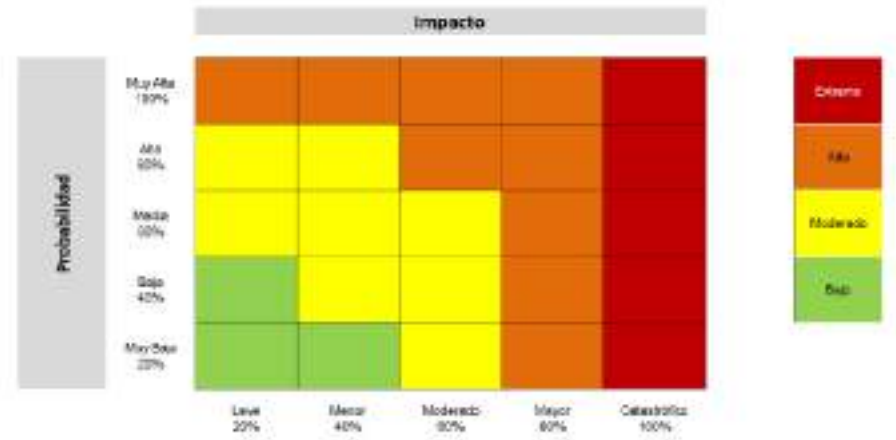
Actividades de monitoreo y revisión:

- La oficina de control interno o auditoría interna monitorea y revisa de manera independiente y objetiva el cumplimiento de los objetivos institucionales y de procesos, a través de la adecuada gestión de riesgos, además de incluir los riesgos de corrupción con relación a lo siguiente:
- Revisar los cambios en el direccionamiento estratégico o en el entorno y cómo estos puedan generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin de que se identifiquen y actualicen las matrices de riesgos por parte de los responsables.
- Revisar la adecuada definición y desdoblamiento de los objetivos institucionales a los objetivos de los procesos que han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos, y realizar las recomendaciones a que haya lugar.
- Revisar que se hayan identificado los riesgos significativos que afectan en el cumplimiento de los objetivos de los procesos, además de incluir los riesgos de corrupción.
- Revisar el adecuado diseño y ejecución de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la primera línea de defensa y realizar las recomendaciones y seguimiento para el fortalecimiento de estos.
- Revisar el perfil de riesgo inherente y residual por cada proceso consolidado y pronunciarse sobre cualquier riesgo que este por fuera del perfil de riesgo de la entidad o que su calificación del impacto o probabilidad del riesgo no es coherente con los resultados de las auditorías realizadas.

En el Comité Institucional de Gestión y Desempeño se realiza el análisis frente a la gestión del riesgo y se determinan las mejoras que sean requeridas.

4.2 NIVELES DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO

- **Nivel de riesgo:** se determina al combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos. Para este fin se utiliza la matriz calor de 5 x 5.



- **Apetito de riesgo:** es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar en relación con sus objetivos, el marco legal y las disposiciones de la alta dirección. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la entidad debe o desea gestionar.

- **Tolerancia del riesgo:** el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del apetito de riesgo determinado por la entidad.

⇒ Para un nivel de riesgo bajo se determinan controles y seguimiento periódico por parte de los líderes de los procesos, o se determina ASUMIR conociendo los efectos de su posible materialización.

⇒ Para un nivel de riesgo moderado y alto se debe REDUCIR tomando medidas encaminadas a: TRANSFERIR el riesgo: se considera tercerizar el proceso o trasladar el riesgo a través de seguros opólizas.

⇒ Para un nivel de riesgo extremo se debe EVITAR y se determina no asumir la actividad que genera esteriesgo. Asimismo, se puede tomar la opción REDUCIR a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones y se establecen planes de contingencia en caso de materialización o también optar porlas medidas TRANSFERIR O MITIGAR descritas en el punto anterior.

⇒ MITIGAR el riesgo: se implementan acciones que mitiguen el nivel de riesgo. No es un control adicionalnecesariamente. Esta última incluye un plan de acción dando seguimiento por medio de indicadores o entregables relacionados con proyectos u objetivos de los procesos.
En general dichas medidas son encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). Se puede conseguir mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles preventivos.

⇒ En todos los casos para los riesgos de corrupción la tolerancia es inaceptable.

- **Capacidad del riesgo:** es el máximo valor del nivel de riesgo que una entidad puede soportar y a partir del cual la alta dirección considera que no sería posible el logro de los objetivos de la entidad.

Gráficamente los anteriores conceptos se relacionan así:

4.3 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGOS

Esta etapa tiene como objetivo identificar los riesgos que estén o no bajo el control de la organización, para ello se debe tener en cuenta el contexto estratégico en el que opera la entidad, la caracterización de cada proceso que contempla su objetivo y alcance y, también, el análisis frente a los factores internos y externos que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos. Se aplican las siguientes fases:

A) Análisis de los objetivos estratégicos y de los procesos:

Los riesgos que se identifiquen deben tener impacto en el cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso.

Análisis de objetivos estratégicos	Análisis de los objetivos de proceso
La entidad debe analizar los objetivos estratégicos e identificar los posibles riesgos que afectan su cumplimiento y que pueden ocasionar su éxito o fracaso. Es necesario revisar que los objetivos estratégicos se encuentren alineados con la Misión y la Visión Institucional, así como, analizar su adecuada formulación, es decir, que contengan las siguientes características mínimas: específico, medible, alcanzable, relevante y proyectado en el tiempo (SMART por sus siglas en inglés).	Los objetivos de proceso deben ser analizados con base en las características mínimas explicadas en el punto anterior, pero además, se debe revisar que los mismos estén alineados con la Misión y la Visión, es decir, asegurar que los objetivos de proceso contribuyan a los objetivos estratégicos. A continuación encontrará un ejemplo de análisis en el proceso de contratación: La entidad debe adquirir con oportunidad y calidad técnica, en no menos del 90%, los bienes y servicios requeridos para su continua operación.

Fuente: Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Marco Integrado. Componente Evaluación de Riesgos. Principio 6. Pg. 2013.

IMPORTANTE

Los objetivos deben incluir el "qué", "cómo", "para qué", "cuándo", "cuánto".

Si no están bien definidos los objetivos, no se puede continuar con la metodología de gestión del riesgo.

La entidad debe analizar los objetivos estratégicos y revisar que se encuentren alineados con la misión y la visión institucionales, así como su desdoble hacia los objetivos de los procesos. Se plantea la necesidad de analizar su adecuada formulación, es decir, que contengan unos atributos mínimos, para lo cual puede hacer uso de las características SMART6, cuya estructura se explica a continuación:

S ***Specific*** **(específico):** Lo importante es resolver cuestiones como: qué, cuándo, cómo, dónde, con qué, quién. Considerar el orden y los necesarios para el cumplimiento de la misión.

M ***Mensurable*** **(medible):** Para ello es necesario involucrar algunos números en su definición, por ejemplo, porcentajes o cantidades exactas (cuando aplique).

A ***Achievable*** **(alcanzable);** Para hacer alcanzable un objetivo se necesita un previo análisis de lo que se ha hecho y logrado hasta el momento. Esto ayudará a saber si lo que se propone es posible o cómo resultaría mejor.

R ***Relevant*** **(relevante):** Considerar recursos, factores externos e información de actividades previas, a fin de contar con elementos de juicio para su determinación.

T ***Timely*** **(temporal):** Establecer un tiempo al objetivo ayudará a saber si lo que se está haciendo es lo óptimo para llegar a la meta, así mismo permite determinar el cumplimiento y mediciones finales.

B) Identificación de los puntos de riesgo:

Son actividades dentro del flujo del proceso donde existe evidencia o se tienen indicios de que pueden ocurrir eventos de riesgo operativo y deben mantenerse bajo control para asegurar que el proceso cumpla con su objetivo.

C) Identificación de áreas de impacto:

El área de impacto es la consecuencia económica o reputacional a la cual se ve expuesta la organización en caso de materializarse un riesgo. Los impactos que aplican son afectación económica (o presupuestal) y reputacional.

D) Identificación de áreas de factores de riesgo:

Son las fuentes generadoras de riesgos. En la siguiente tabla se encuentra un listado con ejemplos de factores de riesgos que puede tener la entidad:

Factor	Definición	Descripción	
Procesos	Eventos relacionados con errores en las actividades quedeben realizar los servidores de la organización.		Falta de procedimientos
			Errores de grabación, autorización
			Errores en cálculos para pagos internos y externos
			Falta de capacitación, temas relacionados con el personal
Talento humano	Incluye seguridad y salud en el trabajo. Se analiza posible		Hurtos activos

Factor	Definición	Descripción	
	dolo e intención frente a la corrupción.		Posibles comportamientos no éticos de los empleados
			Fraude interno (corrupción, soborno)
Tecnología	Eventos relacionados con la infraestructura tecnológica de la entidad.		Daño de equipos
			Caída de aplicaciones
			Caída de redes
			Errores en programas
Infraestructura	Eventos relacionados con la infraestructura física de la entidad.		Derrumbes
			Incendios
			Inundaciones
			Daños a activos fijos
Evento externo	Situaciones externas que a afectan la entidad.		Suplantación de identidad
			Asalto a la oficina
			Atentados, vandalismo, orden público

E) Descripción del riesgo:

La descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios para que sea de fácil entendimiento para personas ajenas al proceso. Debe contener la siguiente estructura:

La anterior estructura evita la subjetividad en la redacción y permite entender la forma como se puede manifestar el riesgo, así como sus causas inmediatas y causas principales o raíz, esta es información esencial para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo.

Desglosando la estructura propuesta tenemos:

- **Impacto:** las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Causa inmediata:** circunstancias o situaciones más evidentes sobre las cuales se presenta el riesgo, las mismas no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.
- **Causa raíz:** es la causa principal o básica, corresponden a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo, son la base para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo. Se debe tener en cuenta que para un mismo riesgo pueden existir más de una causa o subcausas que pueden ser analizadas.

F) Premisas para una adecuada redacción del riesgo:

- No describir como riesgos omisiones ni desviaciones del control.
  Ejemplo: errores en la liquidación de la nómina por fallas en los procedimientos existentes.
- No describir causas como riesgos
  Ejemplo: inadecuado funcionamiento de la plataforma estratégica donde se realiza el seguimiento a la planeación.
- No describir riesgos como la negación de un control.
  Ejemplo: retrasos en la prestación del servicio por no contar con digiturno para la atención.
- No existen riesgos transversales, lo que pueden existir son causas transversales.
  Ejemplo: pérdida de expedientes.

G) Clasificación del riesgo:

Permite agrupar los riesgos identificados, se clasifica cada uno de los riesgos en las siguientes categorías:

Ejecución y administración de procesos	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos.
Fraude externo	Pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a la organización (no participa personal de la entidad).
Fraude interno	Pérdida debido a actos de fraude, actuaciones irregulares, comisión de hechos delictivos abuso de confianza, apropiación indebida, incumplimiento de regulaciones legales o internas de la entidad en las cuales está involucrado por lo menos 1 participante interno de la organización, son realizadas de forma intencional y/o con ánimo de lucro para sí mismo o para terceros.
Fallas tecnológicas	Errores en hardware, software, telecomunicaciones, interrupción de servicios básicos.
Relaciones laborales	Pérdidas que surgen de acciones contrarias a las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de demandas por daños personales o de discriminación.
Usuarios, productos y prácticas	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los usuarios y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.
Daños a activos fijos/ eventos externos	Pérdida por daños o extravíos de los activos fijos por desastres naturales u otros riesgos/eventos externos como atentados, vandalismo, orden público.

Relación entre factores de riesgo y clasificación del riesgo:

4.4 VALORACIÓN DEL RIESGO

A) Análisis de riesgos

Consiste en establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencia o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (Riesgo Inherente).

Esta valoración de riesgos aplica para los riesgos de gestión y de seguridad de la información, teniendo en cuenta que para este último la probabilidad y el impacto se determinan con base en las amenazas y no en las vulnerabilidades.

B) Determinar la probabilidad

Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

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

Bajo este esquema, la subjetividad que usualmente afecta este tipo de análisis se elimina, ya que se puede determinar con claridad la frecuencia con la que se lleva a cabo una actividad, en vez de considerar los posibles eventos que pudiesen haberse dado en el pasado, ya que, bajo esta óptica, si nunca se han presentado eventos, todos los riesgos tendrán la tendencia a quedar ubicados en niveles bajos.

Por ejemplo:

Actividad	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad frente al Riesgo
Planeación estratégica	1 vez al año	Muy baja
Actividades de talento humano, jurídica, administrativa	Mensual	Media
Contabilidad, cartera	Semanal	Alta
Tecnología (incluye disponibilidad de aplicativos), tesorería Nota: En materia de tecnología se tiene en cuenta 1 hora funcionamiento = 1 vez. Ej.: Aplicativo FURAG está disponible durante 2 meses las 24 horas, en consecuencia, su frecuencia se calcularía 60 días * 24 horas= 1440 horas.	Diaria	Muy alta

Teniendo en cuenta lo anterior, los criterios para realizar definir el nivel de la probabilidad se representan en la siguiente gráfica:

	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad
Muy Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año	20%
Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año	40%
Media	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 24 a 500 veces por año	60%
Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 veces al año y máximo 5000 veces por año	80%
Muy Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año	100%

C) Determinar consecuencias o nivel de impacto

Por **impacto** se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo**.** Para la construcción de la tabla de criterios se definen los impactos económicos y reputacionales como las variables principales.

Cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, tanto económico como reputacional, con diferentes niveles se debe tomar el nivel más alto, así, por ejemplo, para un riesgo identificado se define un impacto económico en nivel insignificante e impacto reputacional en nivel moderado, se tomará el más alto, en este caso sería el nivel moderado.

Bajo este esquema se facilita el análisis para el líder del proceso, dado que se puede considerar información objetiva para su establecimiento, eliminando la subjetividad que usualmente puede darse en este tipo de análisis.

D) Criterios para definir el nivel de impacto:

	Afectación Económica	Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 10 SMLMV .	El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización.
Menor-40%	Entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de proveedores.
Moderado 60%	Entre 50 y 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos.
Mayor 80%	Entre 100 y 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal.
Catastrófico 100%	Mayor a 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país

Frente al análisis de probabilidad e impacto no se utiliza criterio experto, esto quiere decir que el líder del proceso, como conocedor de su quehacer, define cuántas veces desarrolla la actividad, esto para el nivel de probabilidad, y es a través de la tabla establecida que se ubica en el nivel correspondiente, dicha situación se repite para el impacto, ya que no se trata de un análisis subjetivo.

Se debe señalar que el criterio experto, es decir el conocimiento y experticia del líder del proceso, se utiliza para definir aspectos como: número de veces que se ejecuta la actividad, cadena de valor del proceso, factores generadores y para la definición de los controles.

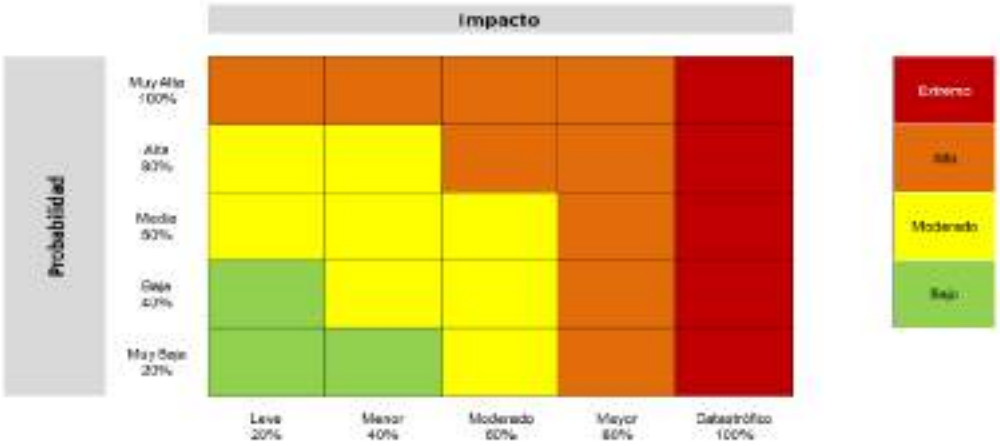
4.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS:

A partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impactos, se busca determinar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE).

A) Análisis preliminar (riesgo inherente):

Se trata de determinar los niveles de severidad a través de la combinación entre la probabilidad y el impacto. Se definen 4 zonas de severidad en la matriz de calor

MATRIZ DE CALOR (NIVELES DE SEVERIDAD DEL RIESGO)



4.6 VALORACIÓN DE CONTROLES

Un control se define como la medida que permite reducir o mitigar el riesgo. Al momento de definir las actividades de control por parte de la primera línea de defensa, es importante considerar que los controles estén bien diseñados, es decir, que efectivamente estos mitigan las causas que hacen que el riesgo se materialice.

A) Para la valoración de controles se debe tener en cuenta:

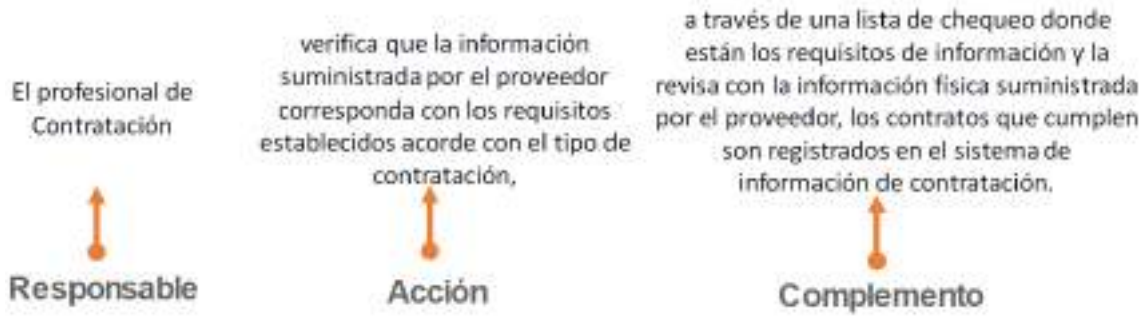
- ✓ La identificación de controles se debe realizar a cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de procesos o servidores expertos en su quehacer. En este caso sí aplica el criterio experto.
- ✓ Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de proceso con el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

B) Estructura para la descripción del control:

Para una adecuada redacción del control se propone una estructura que facilitará más adelante entender su tipología y otros atributos para su valoración. La estructura es la siguiente:

- **Responsable de ejecutar el control:** identifica el cargo del servidor que ejecuta el control, en caso de que sean controles automáticos se identificará el sistema que realiza la actividad.
- **Acción:** se determina mediante verbos que indican la acción que deben realizar como parte delcontrol.
- **Complemento:** corresponde a los detalles que permiten identificar claramente el objeto del control.

Por ejemplo:



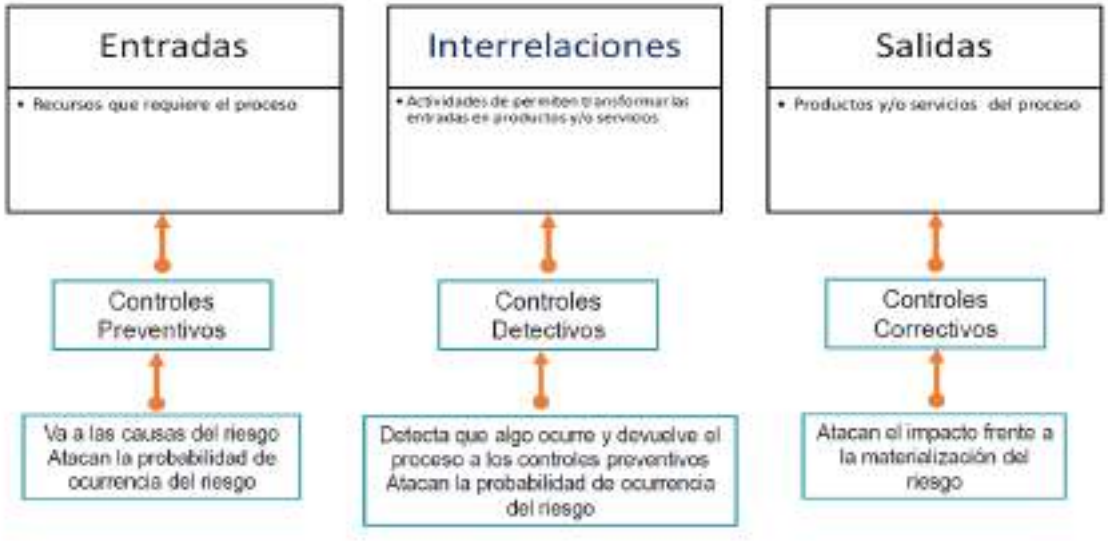
C) Atributos del control:

Son las características que debe poseer el control para garantizar su eficacia en la mitigación del riesgo.

D) Tipología de controles y los procesos:

A través del ciclo de los procesos es posible establecer cuándo se activa un control y, por lo tanto, establecer su tipología con mayor precisión. Para comprender esta estructura conceptual, se consideran 3 fases globales del ciclo de un proceso así:

Ciclo del proceso y las tipologías de controles



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

- **Control preventivo:** control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad originadora del riesgo, se busca establecer las condiciones que aseguren el resultado final esperado. En general estos controles actúan sobre las causas del riesgo.

- **Control detectivo:** control accionado durante la ejecución del proceso. Estos controles detectan el riesgo, pero generan reprocesos.

- **Control correctivo:** control accionado en la salida del proceso y después de que se materializa el riesgo. Estos controles tienen costos implícitos y en la mayoría de las ocasiones permiten reducir el impacto de dicho riesgo.

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

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

E) Análisis y evaluación de los controles – Atributos

A continuación, se analizan los atributos para el diseño del control, teniendo en cuenta características relacionadas con la eficiencia y la formalización.

Atributos de para el diseño del control

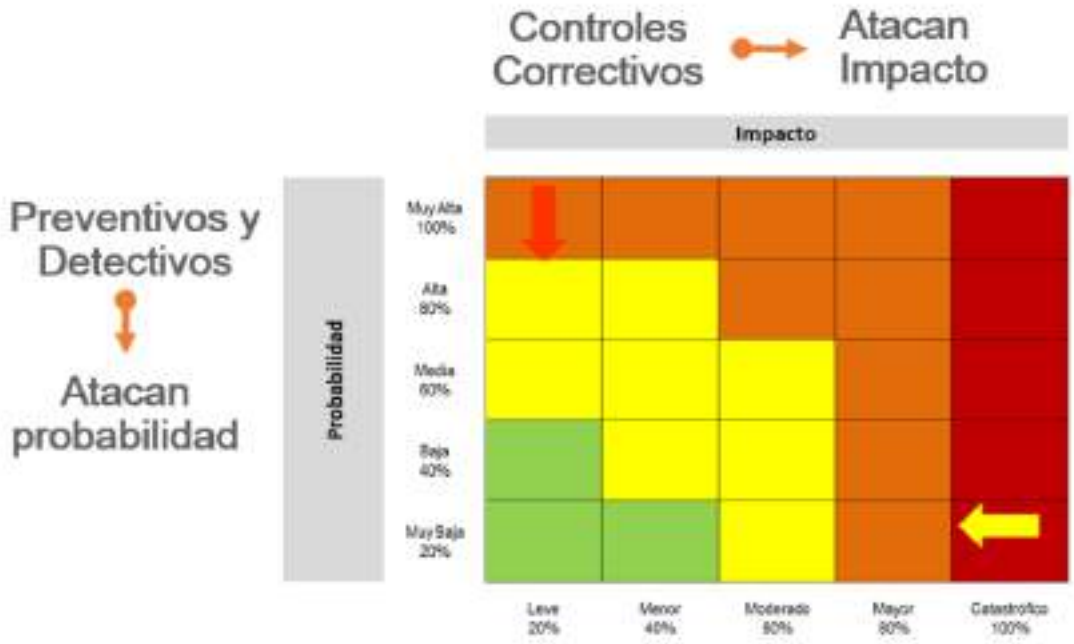
Características			Descripción	Peso
Atributos de eficiencia	Tipo	Preventivo	Va hacia las causas del riesgo, aseguran el resultado final esperado.	25%
		Detectivo	Detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos. Se pueden generar reprocesos.	15%
		Correctivo	Dado que permiten reducir el impacto de la materialización del riesgo, tienen un costo en su implementación.	10%
	Implementación	Automático	Son actividades de procesamiento o validación de	25%

Características			Descripción	Peso
			información que se ejecutan por un sistema y/o aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.	
		Manual	Controles que son ejecutados por una persona, tiene implícito el error humano.	15%
Atributos informativos	Documentación	Documentado	Controles que están documentados en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso.	-
		Sin documentar	Identifica a los controles que pese a que se ejecutan en el proceso no se encuentran documentados en ningún documento propio del proceso.	-
	Frecuencia	Continua	El control se aplica siempre que se realiza la actividad que conlleva el riesgo.	-
		Aleatoria	El control se aplica aleatoriamente a la actividad que conlleva el riesgo	-
	Evidencia	Con registro	El control deja un registro permite evidencia la ejecución del control.	-
		Sin registro	El control no deja registro de la ejecución del control.	-

Los atributos informativos solo permiten darle formalidad al control y su fin es el de conocer el entorno del control y complementar el análisis con elementos cualitativos; sin embargo, estos no tienen una incidencia directa en su efectividad.

Teniendo en cuenta que es a partir de los controles que se dará el movimiento, en la siguiente matriz de calor se muestra cuál es el movimiento en el eje de probabilidad y en el eje de impacto de acuerdo con los tipos de controles.

Movimiento en la matriz de calor acorde con el tipo de control



F) Valoración del riesgo residual:

Es el resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente. Para la aplicación de los controles se debe tener en cuenta que los estos mitigan el riesgo de forma acumulativa, esto quiere decir que una vez se aplica el valor de uno de los controles, el siguiente control se aplicará con el valor resultante luego de la aplicación del primer control.

Dependiendo del nivel de severidad en que se ubique el riesgo residual, el líder del proceso o subprocesopodrá priorizar la atención de estos, así como definir su tratamiento y las acciones a seguir.

En caso de no contar con controles correctivos, el impacto residual es el mismo calculado inicialmente, es importante señalar que no será posible su movimiento en la matriz para el impacto.

4.7 TRATAMIENTO DEL RIESGO O ESTRATEGIAS PARA COMBATIR EL RIESGO

Decisión que se toma frente a un determinado nivel de riesgo, dicha decisión puede ser aceptar, reducir o evitar. Se analiza frente al riesgo residual, esto para procesos en funcionamiento, cuando se trate de procesos nuevos, se procede a partir del riesgo inherente.

- **Aceptar al riesgo:** Después de establecer los niveles de riesgo se determina asumir el mismo, conociendo los efectos de su posible materialización.
- **Reducir el riesgo:** Después de realizar un análisis y considerar que el nivel de riesgo es alto, se determina tratarlo mediante transferencia o mitigación de este.
- **Mitigar:** Después de realizar un análisis y considerar los niveles de riesgo se implementan acciones que mitiguen el nivel de riesgo. No necesariamente es un control adicional.
- **Transferir:** Después de realizar un análisis, se considera que la mejor estrategia es tercerizar el proceso o trasladar el riesgo a través de seguros o pólizas. La responsabilidad económica recae sobre el tercero, pero no se transfiere la responsabilidad sobre el tema reputacional.
- **Evitar:** Después de realizar un análisis y considerar que el nivel de riesgo es demasiado alto, se determina NO asumir la actividad que genera este riesgo.
- **Compartir el riesgo:** Cuando es muy difícil para la entidad reducir el riesgo a un nivel aceptable o se carece de conocimientos necesarios para gestionarlo, este puede ser compartido con otra parte interesada que pueda gestionarlo con más eficacia. Cabe señalar que normalmente no es posible transferir la responsabilidad del riesgo.

Para efectos del mapa de riesgos, cuando se define la opción de reducir, se requerirá la definición de un plan de acción que especifique:

i) responsable,
ii) fecha de implementación, y
iii) fecha de seguimiento.

5. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL

El Mapa de Riesgos de la ACI Medellín se construye a partir del análisis de los siguientes riesgos, de acuerdo con la tipología descrita por la Guía para la Administración de Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (versión 6):

- Riesgos de gestión o riesgos de proceso
- Riesgos Fiscales
- Riesgos de corrupción
- Riesgos de la seguridad de la información

5.1 RIESGOS DE GESTIÓN O RIESGOS DE PROCESO

En el formato FR-SIG-11 Herramienta administración de riesgos, se realiza el registro de cada uno de los riesgos identificados por proceso y subproceso, aplicando la metodología descrita en la presente guía.

5.2 ANÁLISIS DEL RIESGO FISCAL

A) Control fiscal interno y prevención del riesgo fiscal:
La finalidad del análisis de esta tipología de riesgos es prevenir la constitución del elemento medular de la responsabilidad fiscal, que es el daño al patrimonio público, representando en el menoscabo, disminución, perjuicio, detrimento, pérdida, o deterioro de los bienes o recursos públicos, o a los intereses patrimoniales del Estado (Decreto 403, 2020, art.6).

Las bases de la responsabilidad fiscal están consignadas en la Ley 610 de 2000. Para tener claro el ámbito normativo y jurídico, es necesario precisar que sus bases están sentadas en los artículos 267 y 268 de la Constitución Política de 1991, los cuales fueron modificados por el Acto Legislativo 04 de 2019 que se fundamentó en la necesidad de un ejercicio preventivo del control fiscal, que detuviera el daño fiscal e identificara riesgos fiscales; de esta manera, la administración y el gestor fiscal podrían adoptar las medidas respectivas para prevenir la concreción del daño patrimonial de naturaleza pública.

B) Definición y elementos del riesgo fiscal:
Efecto dañoso sobre recursos públicos o bienes o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial.

A continuación, se describen los elementos que componen la definición de riesgo fiscal:

- **Efecto:** es el daño que se generaría sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública, en caso de ocurrir el evento potencial.

- **Evento Potencial:** Hechos inciertos o incertidumbres, refiriéndonos a riesgo fiscal, se relaciona con una potencial acción u omisión que podría generar daño sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública. En esta guía, el evento potencial es equivalente a la causa raíz.

Lo anterior se puede resumir de la siguiente manera:
Riesgo Fiscal = Evento Potencial (Potencial Conducta) + Efecto dañoso

Se debe tener especial cuidado en no confundir el riesgo fiscal, con el daño fiscal; por lo tanto, la definición debe estar orientada hacia el efecto de un evento potencial (potencial acción u omisión) sobre los recursos públicos y/o los bienes o intereses patrimoniales de naturaleza pública.

C) Metodología y paso a paso para el levantamiento del mapa de riesgos fiscales:

A continuación, se presenta el paso a paso para realizar de forma adecuada la identificación, clasificación, valoración y control del riesgo fiscal, que es fundamental para el resultado de la gestión de cada entidad y para la seguridad y prevención de responsabilidades de los gestores públicos (jefes de entidad, ordenadores y ejecutores del gasto, pagadores, estructuradores y responsables de la planeación contractual, supervisores, responsables de labores de cobro, entre otros).

- **Paso 1: identificación de riesgos fiscales**

Para la identificación del riesgo fiscal es necesario establecer los puntos de riesgo fiscal y las circunstancias Inmediatas. Los puntos de riesgos son situaciones en las que potencialmente se genera riesgo fiscal, es decir, son aquellas actividades de administración, gestión, ordenación, ejecución, manejo, adquisición, planeación, conservación, custodia, explotación, enajenación, consumo, adjudicación, gasto, inversión y disposición de los bienes o recursos públicos, así como a la recaudación, manejo e inversión de sus rentas.

En conclusión, los puntos de riesgo fiscal son todas las actividades que representen gestión fiscal, así mismo, se deben tener en cuenta aquellas actividades en las cuales se han generado advertencias, alertas, hallazgos fiscales y/o fallos con responsabilidad fiscal.

Preguntas orientadoras para puntos riesgo fiscal y causas inmediatas

Sirve para identificar	Preguntas y respuestas para la identificación
Puntos de riesgo fiscal	¿En qué procesos de la entidad se realiza gestión fiscal? (ver capítulo inicial la definición de gestión fiscal).
Puntos de riesgo fiscal y circunstancias inmediatas	Clasifique por procesos (según mapa de procesos de la entidad), los hallazgos con presunta incidencia fiscal identificados por el ente de control fiscal y/o los fallos con responsabilidad fiscal en firme relacionados con hechos de la entidad o del sector y/o las advertencias de la Contraloría General de la República y/o las alertas reportadas en el Sistema de Alertas de Control Interno -SACI-. Nota 1: Para este efecto se recomienda consultar los hallazgos con presunta incidencia fiscal y los fallos con responsabilidad fiscal de los últimos 5 años. Nota 2: Los hallazgos fiscales de los últimos años y las advertencias que se hayan emitido en relación con la gestión fiscal de la entidad, se obtienen de la matriz de plan de mejoramiento institucional y de los históricos, información con la que cuenta la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces. Nota 3: Los fallos con responsabilidad fiscal en firme son información pública, a la cual se puede acceder mediante solicitud de información y documentos (derecho de petición) ante el o los entes de control fiscal que vigilen a la entidad respectiva o al sector que esta pertenece. Estos precedentes son muy importantes para conocer las causas raíz (hechos generadores) por los que se ha fallado con

	responsabilidad en los últimos años y así implementar los controles adecuados para atacar de forma preventiva esas causas y evitar efectos dañosos sobre los recursos, bienes o intereses patrimoniales del Estado. Nota 4: La organización y agrupación por procesos (según el mapa de procesos de la entidad) de los hallazgos con presunta incidencia fiscal identificados por el ente de control fiscal, los fallos con responsabilidad fiscal en firme relacionados con hechos de la entidad o del sector, las advertencias de la Contraloría General de la República y las alertas reportadas en el Sistema de Alertas de Control Interno -SACI-, es una labor de la segunda línea de defensa, específicamente de la Oficinas de Planeación o quien haga sus veces, con la asesoría de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.
Circunstancias inmediatas	En un ejercicio autocritico, realista y objetivo, ¿Cuáles son las causas de los hallazgos fiscales identificados por el ente de control fiscal y/o de los fallos con responsabilidad fiscal relacionados con hechos de la entidad o del sector y/o las advertencias de la oficina de control interno, en los últimos 3 años? Nota: Se recomienda no copiar las causas escritas por el órgano de control en el hallazgo, salvo que luego del análisis propio la entidad concluya que la causa del hallazgo es la identificada por el órgano de control.
Puntos de riesgo fiscal y circunstancias inmediatas	¿Qué puntos de riesgo fiscal y circunstancias inmediatas del "¿Catálogo Indicativo y Enunciativo de Puntos de riesgo fiscal y Circunstancias Inmediatas" (anexo1), son aplicables a la entidad?

D) Identificación de áreas de impacto:

Dentro del contexto de riesgo fiscal, el área de impacto siempre corresponderá a una consecuencia económica sobre el patrimonio público, a la cual se vería expuesta la organización en caso de materializarse el riesgo.Es importante, tener en cuenta que no todos los efectos económicos corresponden a riesgos fiscales, pero todos los riesgos fiscales (efecto dañoso sobre bienes o recursos o intereses patrimoniales de naturaleza pública) representan un efecto económico.

Son ejemplo de efectos económicos que no son riesgos fiscales, los siguientes:
(i) Los riesgos de daño antijurídico -riesgo de pago de condenas y conciliaciones.
(ii) Los efectos económicos generados por causas exógenas, es decir, no relacionadas con acción u omisión de los gestores públicos, como son hechos de fuerza mayor, caso fortuito o hecho de un tercero (es decir, de alguien que no tenga la calidad de gestor público (ver definición de gestor público en el capítulo uno de conceptos básicos).

Otro aspecto, que es fundamental para definir de manera correcta el impacto al momento de identificar y redactar riesgos fiscales es tener claro el concepto de patrimonio público, así como el de las tres expresiones de patrimonio público que se derivan del artículo 6 de la Ley 610 de 2000: (i) bienes públicos; (ii) recursos públicos o (iii) intereses patrimoniales de naturaleza pública (consultar definiciones en el capítulo uno de conceptos básicos).

E) Identificación de la causa raíz o potencial hecho generador:

La causa raíz sería cualquier evento potencial (acción u omisión) que de presentarse provocaría un menoscabo, disminución, perjuicio, detrimento, pérdida o deterioro (Auditoría General de la República, 2015).

La causa raíz o potencial hecho generador y el efecto dañoso (daño) guardan entre sí una relación de causa/efecto. En este sentido, la determinación de la causa raíz o potencial hecho generador se logra estableciendo la acción u omisión o acto lesivo del patrimonio estatal.

Una adecuada gestión de riesgos fiscales exige que la identificación de causas sea especialmente objetiva y rigurosa, ya que los controles que se diseñen e implementen deben apuntarle a atacar dichas causas, para así lograr prevenir la ocurrencia de daños fiscales.

Siendo la causa raíz un elemento tan relevante para la eficaz gestión de riesgos fiscales, es importante tener claridad al respecto de qué es y qué no es una causa raíz o potencial hecho generador.

Es fundamental, entonces, tener claro que debe deslindarse el hecho que ocasiona el daño (hecho generador-causa raíz o causa adecuada), del daño propiamente dicho. En otras palabras, uno es el hecho generador -causa-, y otro es el daño -efecto.

F) Descripción del Riesgo Fiscal:

A continuación, se presenta la estructura de redacción de riesgos fiscales en la que se conjugan los elementos antes descritos; así mismo, se presentan algunos ejemplos de riesgos fiscales identificados como resultado del estudio de fallos de contralorías territoriales y Contraloría General de la República.

Para redactar un riesgo fiscal se debe tener en cuenta:

- **Iniciar con la oración:** Posibilidad de, debido a que nos estamos refiriendo al evento potencial.
- **Impacto:** Corresponde al qué. Se refiere al efecto dañoso (potencial daño fiscal) sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública (área de impacto).
- **Circunstancia inmediata:** Corresponde al cómo. Se refiere a aquella situación por la que se presenta el riesgo; pero no constituye la causa principal o básica -causa raíz- para que se presente el riesgo.
- **Causa Raíz:** Corresponde al por qué; que es el evento (acción u omisión) que de presentarse es causante, es decir, generador directo, causa eficiente o adecuada. Es la condición necesaria, de tal forma que, si ese hecho no se produce, el daño no se genera.

Considerando la naturaleza y alcance del riesgo fiscal, éste siempre tendrá un impacto económico, toda vez que el efecto dañoso siempre ha de recaer sobre un bien, recurso o interés patrimonial de naturaleza pública. Toda potencial consecuencia económica sobre los bienes, recursos o intereses patrimoniales públicos, es relevante para la adecuada gestión fiscal y prevención de riesgos fiscales, sin perjuicio de ello, existen diferentes niveles de impacto, según la valoración del potencial efecto dañoso, es decir, del potencial daño fiscal.

Para determinar el impacto es necesario cuantificar el potencial efecto dañoso sobre el bien, recurso o interés patrimonial de naturaleza pública.

5.3 RIESGOS RELACIONADOS CON POSIBLES ACTOS DE CORRUPCIÓN:

A) Definición de riesgo de corrupción:

Es la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado. Esto implica que las prácticas corruptas son realizadas por actores públicos y/o privados con poder e incidencia en la toma de decisiones y la administración de los bienes públicos.

Es necesario que en la descripción del riesgo concurran los componentes de su definición, así:
ACCIÓN U OMISIÓN + USO DEL PODER + DESVIACIÓN DE LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO + EL BENEFICIO PRIVADO.

De acuerdo con la siguiente matriz, si se marca con una X en la descripción del riesgo que aparece en cada casilla quiere decir que se trata de un riesgo de corrupción:

MATRIZ: DEFINICIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN				
Descripción del riesgo	Acción u omisión	Uso del poder	Desviar la gestión de lo público	Beneficio privado
Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de celebrar un contrato.	X	X	X	X

B) Generalidades acerca de los riesgos de corrupción:

Se elabora anualmente por cada responsable de los procesos al interior de la entidad junto con su equipo.

- **Publicación del mapa de riesgos de corrupción:** se debe publicar en la página web de la entidad, en la sección de transparencia y acceso a la información pública que establece el artículo 2.1.1.2.1.4 del Decreto 1081 de 2015 o en un medio de fácil acceso al ciudadano, a más tardar el 31 de enero de cada año.
- **Socialización:** Los servidores públicos y contratistas de la entidad deben conocer el mapa de riesgos de corrupción antes de su publicación.
- **Ajustes y modificaciones:** se podrán llevar a cabo los ajustes y modificaciones necesarias orientadas a mejorar el mapa de riesgos de corrupción después de su publicación y durante el respectivo año de vigencia. En este caso deberán dejarse por escrito los ajustes, modificaciones o inclusiones realizadas.
- **Monitoreo:** en concordancia con la cultura del autocontrol al interior de la entidad, los líderes de los procesos junto con su equipo realizarán monitoreo y evaluación permanente a la gestión de riesgos de corrupción.
- **Seguimiento:** el jefe de control interno o quien haga sus veces debe adelantar seguimiento a la gestión de riesgos de corrupción. En este sentido es necesario que en sus procesos de auditoría interna analice las causas, los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles incorporados en el mapa de riesgos de corrupción.

C) Análisis de la probabilidad:

Se analiza qué tan posible es que ocurra el riesgo, se expresa en términos de frecuencia o factibilidad, donde

frecuencia implica analizar el número de eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo; factibilidad implica analizar la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha presentado pero es posible que suceda.

Criterios para calificar la probabilidad

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año
4	Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año
3	Posible	El evento podrá ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
1	Rara vez	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se ha presentado en los últimos 5 años

D) Análisis del impacto:

El impacto se debe analizar y calificar a partir de las consecuencias identificadas en la fase de descripción del riesgo. Criterios para calificar el impacto en riesgos de corrupción:

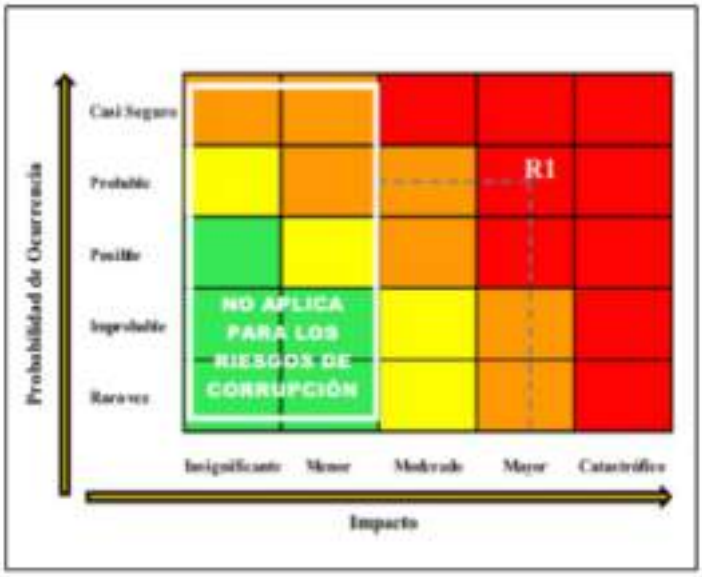
Nro.	PREGUNTA ¿SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA…?	Respuesta	
		Si	No
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afecta el cumplimiento de la misión de la Entidad?		
4	¿Afecta el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Entidad?		
5	¿Generar pérdida de confianza de la Entidad, afectando su reputación?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afecta la generación de los productos o la prestación del servicio?		
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien oservicio 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	¿Dar lugar a procesos penales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		

Nro.	PREGUNTA ¿SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA…?	Respuesta	
		Si	No
17	¿Afectar la imagen regional?		
18	¿Afectar la imagen nacional?		
19	¿Genera daño ambiental?		
■ Responder afirmativamente de 1 a 5 preguntas genera un impacto: moderado. ■ Responder afirmativamente de 6 a 11 preguntas genera un impacto: mayor. ■ Responder afirmativamente de 12 a 19 preguntas genera un impacto: catastrófico.			
MODERADO: Genera medianas consecuencias sobre la entidad			
MAYOR: Genera altas consecuencias sobre la entidad.			

Si la respuesta a la pregunta 16 es afirmativa, el riesgo se considera catastrófico. Por cada riesgo de corrupción identificado, se debe diligenciar el anterior formulario.

E) Análisis del impacto en riesgos de corrupción:

Para los riesgos de corrupción, el análisis de impacto se realizará teniendo en cuenta solamente los niveles "moderado", "mayor" y "catastrófico", dado que estos riesgos siempre serán significativos; en este orden de ideas, no aplican los niveles de impacto insignificante y menor, que sí aplican para los demás riesgos.



Aunque se utilice el mismo mapa de calor, para los riesgos de gestión y de corrupción, a estos últimos solo les aplican las columnas de impacto moderado, mayor y catastrófico.

Tratándose de riesgos de corrupción únicamente hay disminución de probabilidad, es decir, para el impacto no opera el desplazamiento.

F) **Seguimiento de riesgos de corrupción:**

- **Seguimiento:** El jefe de Control Interno o quien haga sus veces, debe adelantar seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción. En este sentido es necesario que adelante seguimiento a la gestión del riesgo, verificando la efectividad de los controles.

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

G) Acciones por seguir en caso de materialización de riesgos de corrupción:
En el evento de materializarse un riesgo de corrupción, es necesario realizar los ajustes necesarios con acciones, tales como:

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

La Oficina de Control Interno debe asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma oportuna y efectiva. Las acciones adelantadas se refieren a:

- Determinar la efectividad de los controles.
- Mejorar la valoración de los riesgos.
- Mejorar los controles.
- Analizar el diseño e idoneidad de los controles y si son adecuados para prevenir o mitigar los riesgos de corrupción.
- Determinar si se adelantaron acciones de monitoreo.
- Revisar las acciones del monitoreo.

5.4 RIESGOS DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

En primer lugar, se debe tener en cuenta que la política de seguridad digital se vincula al modelo de seguridad y privacidad de la información (MSPI)12, el cual se encuentra alineado con el marco de referencia de arquitectura TI y soporta transversalmente los otros habilitadores de la política de gobierno digital: seguridad de la información, arquitectura, servicios ciudadanos digitales.

A) Identificación de los activos:
como primer paso para la identificación de riesgos de seguridad de la información es necesario identificar los activos de información del proceso.

Conceptualización activos de información

¿Qué son los activos?	¿Por qué identificar los activos?
Un activo es cualquier elemento que tenga valor para la organización, sin embargo, en el contexto de seguridad digital, son activos elementos tales como: - Aplicaciones de la organización - Servicios web - Redes - Información física o digital - Tecnologías de información TI	Permite determinar qué es lo más importante que cada entidad y sus procesos poseen (sean bases de datos, archivos, servidores web o aplicaciones clave para que la entidad pueda prestar sus servicios). La entidad puede saber qué es lo que debe proteger para garantizar tanto su funcionamiento interno como su

▪ Tecnologías de operación TO que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital	funcionamiento de cara al ciudadano, aumentando así su confianza en el uso del entorno digital.

Proceso	Activo	Descripción	Dueño del activo	Tipo del activo	Ley 1712 de 2014	Ley 1581 de 2012	Criticidad respecto a su confidencialidad	Criticidad respecto a completitud o integridad	Criticidad respecto a su disponibilidad	Nivel de criticidad

B) Identificación del riesgo:

Como primer paso para la identificación de riesgos de seguridad de la información es necesario identificar los activos de información del proceso. Se podrán identificar los siguientes tres (3) riesgos inherentes de seguridad de la información:

- Pérdida de la confidencialidad
- Pérdida de la integridad
- Pérdida de la disponibilidad

Tabla de amenazas y vulnerabilidades de acuerdo con el tipo de activo

TIPO DE ACTIVO	EJEMPLOS DE VULNERABILIDADES	EJEMPLOS DE AMENAZAS
Hardware	Almacenamiento de medios sin protección	Hurto de medios o documentos
Software	Ausencia de parches de seguridad	Abuso de los derechos
Red	Líneas de comunicación sin protección	Escucha encubierta
Información	Falta de controles de acceso físico	Hurto de información
Personal	Falta de capacitación en las herramientas	Error en el uso
Organización	Ausencia de políticas de seguridad	Abuso de los derechos

C) Controles asociados a la seguridad de la información:

Procedimientos operacionales y responsabilidades	Objetivo: asegurar las operaciones correctas y seguras de las instalaciones de procesamiento de información
Procedimientos de operación documentados	Control: los procedimientos de operación se deberían documentar y poner a disposición de todos los usuarios que los necesiten.
Gestión de cambios	Control: se deberían controlar los cambios en la organización, en los procesos de negocio, en las instalaciones y en los sistemas de procesamiento de información que afectan la seguridad de la información.
Gestión de capacidad	Control: para asegurar el desempeño requerido del sistema se debería hacer seguimiento al uso de los recursos, llevar a cabo los ajustes y las proyecciones de los requisitos sobre la capacidad futura.
Separación de los ambientes de desarrollo, pruebas y operación	Control: se deberían separar los ambientes de desarrollo, prueba y operación para reducir los riesgos de acceso o cambios no autorizados al ambiente de operación.
Protección contra códigos maliciosos	Objetivo: asegurarse de que la información y las instalaciones de procesamiento de información estén protegidas contra códigos maliciosos.

Controles contra códigos maliciosos	Control: se deberían implementar controles de detección, prevención y recuperación, combinados con la toma de conciencia apropiada por parte de los usuarios para protegerse contra códigos maliciosos.
Copias de respaldo	Objetivo: proteger la información contra la perdida de datos.
Respaldo de información	Control: se deberían hacer copias de respaldo de la información, del software y de las imágenes de los sistemas, ponerlas a prueba regularmente de acuerdo con una política de copias de respaldo aceptada.

6. REGISTROS

- FR-SIG-11 Herramienta Administración de Riesgos

7. RESUMEN DE CAMBIOS

FECHA	CAMBIO	VERSIÓN
2016/04/05	Logo	02
2016/01/08	4.2 Responsabilidades, cambio de la denominación de responsable decalidad por profesional en calidad, ajustes de redacción, responsabilidad y autoridad	03
2017/01/09	Ajuste al contenido del documento conforme a los cambios impartidos en administración de riesgos en la guía para la administración de riesgos del DAFP	04
2018/04/04	Ajuste al contenido del documento conforme a los cambios impartidos en administración de riesgos en las siguientes guías del DAFP: guía para la administración de riesgos y guía para la gestión de riesgos decorrupción	05
2019/13/02	Ajuste al contenido del documento conforme a los cambios impartidos en administración de riesgos en las siguientes guías del DAFP: guía para la administración de riesgos y guía para la gestión de riesgos decorrupción	06
11/02/2021	Ajuste al contenido del documento conforme a los cambios impartidosen la Guía para la Administración de Riesgos y Diseño de Controles emitida por el DAFP en diciembre de 2020.	07
18/04/2023	Actualización del documento de acuerdo con las directrices impartidas en la Guía para la Administración de Riesgos y Diseño de Controles emitida por el DAFP en diciembre de 2022.	08

8. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Elaboró / Actualizó:	Revisó:	Aprobó:
Nombre: Maria Fernanda Guerrero Echavarria	Nombre: Yesenia Ines Arango Sanchez	Nombre: Luisa Fernanda Márquez
Cargo: Profesional Senior Conocimiento e Innovación	Cargo: Coordinadora de Planeación	Cargo: Directora de Relaciones Administrativas