

# POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN CENTRAL DE INVERSIONES S.A

## CIRCULAR NORMATIVA 107

### Tabla de contenido

1.	POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS-----	3
2.	OBJETIVO -----	3
3.	ALCANCE-----	3
4.	RESPONSABLES -----	3
5.	TERMINOS Y DEFINICIONES -----	5
6.	NORMATIVIDAD LEGAL Y APLICABLE -----	8
7.	GENERALIDADES -----	9
8.	CONTEXTO ESTRATÉGICO -----	10
9.	ETAPAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS -----	11
<b>9.1</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO-----</b>	<b>13</b>
9.1.1	Descripción del riesgo -----	13
9.1.2	Factores de riesgo -----	14
9.1.3	Causas del riesgo -----	14
9.1.4	Consecuencias del riesgo-----	15
9.1.5	Concepto Integral del Riesgo-----	15
9.1.5.1	Aspectos a tener en cuenta para la descripción adecuada de los riesgos de corrupción-----	16
9.1.6	Clasificación de los riesgos-----	16
9.1.7	Incidencia del Riesgo -----	16
<b>9.2</b>	<b>ANALISIS DEL RIESGO-----</b>	<b>17</b>
9.2.1	Identificación de Controles -----	17

9.2.2	Calificación del riesgo	17
9.2.3	Evaluación del riesgo	20
<b>9.3</b>	<b>VALORACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>21</b>
9.3.1	Tipos de controles	22
9.3.2	Evaluación de los controles	22
9.3.2.1	Evaluación Individual de los controles	22
9.3.2.2	Calificación Grupal de los controles	23
9.3.3	Evaluación riesgo residual	24
9.3.4	Incidencia del Riesgo	24
<b>9.4</b>	<b>INTERVENCIÓN</b>	<b>25</b>
9.4.1	Opciones de Manejo y acciones de tratamiento del riesgo	25
9.4.2	Actividades de contingencia	26
<b>9.5</b>	<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>	<b>26</b>
9.5.1	Materialización del Riesgo	27
<b>10.</b>	<b>MAPA DE RIESGOS</b>	<b>29</b>
<b>10.1</b>	<b>Mapa de riesgos institucionales</b>	<b>29</b>
<b>10.2</b>	<b>Mapa de riesgos de corrupción</b>	<b>29</b>
<b>10.3</b>	<b>Mapa de riesgos operativos</b>	<b>29</b>
<b>10.4</b>	<b>Mapa de riesgos consolidado</b>	<b>29</b>

## 1. POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Todo proceso de gestión incorpora situaciones o eventos que pueden generar desviaciones en la consecución de sus objetivos, por lo anterior, CISA, a través de sus líneas de defensa, se compromete a diseñar herramientas que permitan reducir la probabilidad o mitigar el impacto de la materialización de los riesgos, para lo cual, implementará y fortalecerá las etapas de administración del riesgo mediante actividades de prevención, sensibilización y control para el buen funcionamiento de la Entidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Considerando lo anterior, a través de la presente circular se desarrollan cada una de las etapas, las cuales contienen entre otros el nivel de aceptación al riesgo, niveles para calificar el impacto, tratamiento del riesgo, periodicidad y niveles de responsabilidad para el seguimiento.

## 2. OBJETIVO

Definir una metodología para la administración del riesgo orientada a minimizar su ocurrencia y mitigar su impacto ante una eventual materialización, buscando la consecución de sus objetivos institucionales.

## 3. ALCANCE

Esta Política contempla los riesgos estratégicos, financieros, operativos y de corrupción. No contempla los riesgos asociados a Sistema de Seguridad en el Trabajo, Gestión Ambiental y Gestión de Proyectos toda vez que se tratan en las normativas correspondientes.

## 4. RESPONSABLES

Las responsabilidades sobre la administración de riesgos en la entidad se conforman de la siguiente manera:

### LÍNEA ESTRATÉGICA - ALTA DIRECCIÓN:

- ✓ Revisar y analizar las propuestas presentadas por la Gerencia de Planeación para la Política de Administración del Riesgo y formalizarlas para su implementación en la Entidad.
- ✓ Promover la administración de riesgos como un componente fundamental dentro de la operación de la Entidad.

- ✓ Realizar seguimiento periódico al cumplimiento de la política de administración de riesgos definiendo acciones de mejora ante posibles desviaciones.

#### **PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA - LÍDERES DE PROCESO Y EQUIPO OPERATIVO:**

- ✓ Establecer y revisar el contexto estratégico (interno y externo), así como de definir las partes interesadas para su proceso.
- ✓ Identificar, analizar, evaluar y valorar los riesgos del proceso a través del anexo “Ficha Técnica de Riesgos”.
- ✓ Realizar el monitoreo a los riesgos del proceso a través del Aplicativo de Seguimiento a la Estrategia (ASE).
- ✓ Garantizar que la construcción de los riesgos asociados al proceso fue un proceso participativo.
- ✓ Garantizar la ejecución de los controles, su correcta documentación y aplicación y la implementación de las acciones de tratamiento y fortalecimiento de los controles
- ✓ Realizar seguimiento periódico al comportamiento de los riesgos y, en caso de su eventual materialización, implementar las actividades de contingencia diseñadas y reportar a la Gerencia de Planeación.
- ✓ El equipo operativo debe servir de enlace directo entre el proceso y la Gerencia de Planeación para garantizar la aplicación de las metodologías desarrolladas.

#### **SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA - GERENCIA DE PLANEACIÓN:**

- ✓ Generar propuestas sobre la metodología y políticas para la administración del riesgo de la Entidad y presentarlas para aprobación del representante legal en el marco del Comité de Coordinación de Control Interno.
- ✓ Coordinar, liderar, capacitar y asesorar en la aplicación de la metodología y políticas desarrolladas.
- ✓ Realizar un monitoreo independiente al cumplimiento de las etapas para la administración de riesgos.
- ✓ Consolidar el mapa de riesgos institucional y socializarlo a las partes interesadas.
- ✓ Cargar en el Aplicativo de Seguimiento a la Estrategia (ASE) los riesgos identificados.

#### **TERCERA LÍNEA DE DEFENSA - AUDITORÍA INTERNA:**

- ✓ Asesorar en metodologías para la identificación y administración de los riesgos, en coordinación con la segunda línea de defensa.
- ✓ Revisar la efectividad y la aplicación de controles, planes de contingencia y actividades de monitoreo vinculadas a riesgos claves de la entidad
- ✓ Verificar que los controles están diseñados e implementados de manera efectiva y operen como se pretende para controlar los riesgos
- ✓ Alertar sobre la probabilidad de riesgo de fraude o corrupción en las áreas auditadas
- ✓ Realizar seguimiento a las acciones establecidas en los planes de tratamiento.

## FUNCIONARIOS:

- ✓ Ejecutar los controles y acciones definidas para la administración de los riesgos identificados.
- ✓ Aportar en la identificación de posibles riesgos que puedan afectar la gestión de los procesos y/o de la entidad.

## EQUIPO OPERATIVO:

- ✓ Participar tanto en la actualización como en la implementación y fortalecimiento continuo de la Política de Administración de Riesgos



## 5. TERMINOS Y DEFINICIONES

Acciones asociadas	Acciones que se deben tomar posterior a determinar las opciones de manejo del riesgo (asumir, reducir, evitar compartir o transferir) orientadas a fortalecer los controles identificados. Se deben formular acciones cuando se han identificado fallas en los controles y posterior a su calificación.
Administración de riesgos	Conjunto de etapas secuenciales que se deben desarrollar para el adecuado tratamiento de los riesgos.
Amenaza	Situación externa que no controla la entidad y que puede afectar su operación.

Análisis del riesgo	Etapa de la administración del riesgo, donde se establece la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo, de acuerdo con la frecuencia de ocurrencia y el nivel de impacto definido.
Asumir el riesgo	Opción de manejo donde se acepta la pérdida residual probable, si el riesgo se materializa.
Calificación del riesgo	Estimación independiente de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede causar su materialización.
Causa	Medios, circunstancias y/o agentes que generan riesgos.
Compartir o transferir el riesgo	Opción de manejo que determina traspasar o compartir las pérdidas producto de la materialización de un riesgo con otras organizaciones mediante figuras como outsourcing, seguros, sitios alternos.
Consecuencia	Efectos que se pueden presentar cuando un riesgo se materializa.
Contingencia	Conjunto de acciones inmediatas y responsables para hacer frente a la materialización del riesgo y garantizar la continuidad del servicio.
Control	Acción o conjunto de acciones que minimiza la probabilidad de ocurrencia de un riesgo o el impacto producido ante su materialización.
Control correctivo	Acción o conjunto de acciones que eliminan o mitigan las consecuencias del riesgo; está orientado a disminuir el nivel de impacto del riesgo
Control preventivo	Acción o conjunto de acciones que eliminan o mitigan las causas del riesgo; está orientado a disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
Debilidad	Situación interna que la entidad puede controlar y que puede afectar su operación.
Evaluación del riesgo	Resultado del cruce cuantitativo de las calificaciones de probabilidad e impacto, para establecer la zona donde se ubicará el riesgo.
Evitar el riesgo	Opción de manejo donde se deben encaminan las acciones a prevenir la materialización del riesgo, por ejemplo mediante rediseño o eliminación de procesos.
Factores de Riesgos	Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.
Formato levantamiento de riesgos	Herramienta de la Entidad que contempla las orientaciones para ejecutar cada una de las etapas de administración del riesgo.
Frecuencia	Ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.

Identificación del riesgo	Etapa de la administración del riesgo donde se establece el riesgo con sus causas (asociadas a factores externos e internos de riesgo), consecuencias y se clasifica de acuerdo con las clases de riesgo definidos. La identificación del riesgo implica la identificación de las fuentes de riesgo, los eventos, sus causas y sus consecuencias potenciales.
Impacto	Medida para estimar cuantitativa y cualitativamente el posible efecto de la materialización del riesgo.
Información general del riesgo	Etapa de administración donde se define la información general del riesgo: proceso, tipo de riesgos, responsable y responsable operativo
Mapa de riesgos	Documento que de manera sistemática, muestra el desarrollo de las etapas de la administración del riesgo.
Materialización del riesgo	Ocurrencia del riesgo identificado
Monitoreo del riesgo	Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continúa del estado del riesgo con el fin de identificar cambios del nivel de desempeño requerido o esperado de cada una de las etapas de administración así como el nivel de cumplimiento y efectividad de los controles y acciones definidas.
Opciones de manejo	Posibilidades disponibles para administrar el riesgo posterior a la valoración de los controles definidos (asumir, reducir, evitar compartir o transferir el riesgo residual).
Plan anticorrupción y de atención al ciudadano	Plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal. En este plan, se deben definir las acciones anuales que la Entidad considere pertinentes para garantizar una adecuada administración de riesgos de corrupción.
Política de Administración del Riesgo.	Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo.
Probabilidad	Medida para estimar cuantitativa y cualitativamente la posibilidad de ocurrencia del riesgo.
Procedimiento	Conjunto de especificaciones, relaciones, responsabilidades, controles y ordenamiento de las actividades y tareas requeridas para cumplir con el proceso.
Proceso	Conjunto de entradas tangibles o intangibles, suministradas por un proveedor, a estas entradas se les asigna recursos y se aplican controles, obteniendo salidas tangibles o intangibles, destinadas a un usuario, generando un impacto en estos. Se clasifican en estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.
Reducir el riesgo	Opción de manejo que determina la formulación de acciones para disminuir la probabilidad y/o el impacto del riesgo mediante la generación el fortalecimiento de controles.

Riesgo	Posibilidad de que se presente un evento que genere un impacto negativo o positivo sobre los objetivos institucionales o de un proceso.
Riesgo de corrupción	Posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del 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.
Riesgo inherente	Evaluación inicial del riesgo, de acuerdo con la calificación de la probabilidad e impacto. Esta evaluación es resultado del análisis de las condiciones reales de administración del riesgo identificado.
Riesgo institucional	Riesgos que afectan de manera directa el cumplimiento de los objetivos o la misión institucional. Los riesgos institucionales, son producto del análisis de los riesgos por proceso y son denominados de este tipo cuando cumplen alguna de las siguientes características: Son clasificados como riesgos estratégicos. Los riesgos que después de la evaluación residual se ubican en zona alta o extrema. Los riesgos que tengan incidencia en usuario o destinatario final externo. Los riesgos de corrupción
Riesgo residual	Nivel de riesgo que permanece luego de determinar y calificar los controles para su administración.
Valoración del Riesgo	Establece la identificación y evaluación de los controles para prevenir la ocurrencia del riesgo o reducir los efectos de su materialización. En la etapa de valoración del riesgo se determina el riesgo residual, la opción de manejo a seguir y si es necesario, las acciones a desarrollar para el fortalecimiento de controles

## 6. NORMATIVIDAD LEGAL Y APLICABLE

Normatividad	Descripción
Constitución Política de Colombia.	Artículos 209 y 269.
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.
Ley 489 de 1998	Estatuto Básico de Organización y funcionamiento de la administración pública.
ICONTEC: NTC-5254	Norma Técnica Colombiana de Gestión del Riesgo.
ICONTEC: NTC-ISO 31000	Norma Técnica Colombiana Gestión del Riesgo - Principios y Directrices.

LEY 1474 DE 2011	Normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Decreto 019 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Regulado por el Decreto 1450 de 2012 y el Decreto 1510 de 2013
Decreto 2641 de 2012	Por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011
Ley 1712 de 2014	Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 103 de 2015
Decreto 943 de 2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)
Decreto 1083 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública
Decreto 124 de 2016	Por el cual se sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano".
Decreto 1499 de 2017	Por el cual se modifica el decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con sistemas de gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015
Decreto 648 de 2017	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentaria Único del Sector de la Función Pública
Decreto 612 de 2018	Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.

## 7. GENERALIDADES

Con base en los conceptos de la guía NTC ISO 31000:2009 y los lineamientos impartidos para la Administración del Riesgo por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se considera el riesgo como *el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Este efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos.* Según lo anterior, CISA enfrenta factores, influencias internas y externas, que crean incertidumbre sobre si se lograrán o no los objetivos de la Organización. Es el efecto que ésta incertidumbre tiene en el cumplimiento de los objetivos, lo que se denomina riesgo.

En este sentido, “la administración de riesgos es un método lógico y sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de tal forma que permita a la Entidad minimizar pérdidas y maximizar oportunidades”.<sup>1</sup>

Todos los colaboradores de CISA, en cumplimiento de sus funciones, están sometidos a riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos previstos; por lo tanto, es necesario tomar las medidas, para identificar las causas y consecuencias de la materialización de dichos riesgos. Por esa razón, la presente Circular Normativa tiene como objetivo establecer los elementos para efectuar una adecuada administración de riesgos y de esta manera posibilitar la mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

## 8. CONTEXTO ESTRATÉGICO

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución. Definir el contexto estratégico contribuye al control de la entidad frente a la exposición al riesgo, ya que permite conocer las situaciones generadoras de riesgos, para posteriormente considerarlas al momento de efectuar los análisis correspondientes.

Para la definición del contexto estratégico, es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión sistémica de la gestión, para a continuación, identificar los factores internos (debilidades) y externos (amenazas) que puedan generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el análisis del contexto estratégico se deben considerar como clase especial los denominados **Riesgos de Negocio**, los cuales pueden afectar la viabilidad y sostenibilidad de la empresa desde una perspectiva sistémica, visualizando la entidad como un gran proceso.

En el cuadro No. 1, se presentan los riesgos de negocio de CISA con sus principales causas y consecuencias, destacándose, que la gestión que realiza CISA de sus riesgos estratégicos, operativos, financieros y de corrupción, buscan garantizar la mitigación de estos **Riesgos de Negocio**.

La definición del contexto estratégico es una actividad orientadora y es la base para la identificación del riesgo, dado que su análisis suministrará información importante sobre las CAUSAS del riesgo.

El análisis del contexto estratégico CISA se revisará mínimo cada dos años, teniendo en cuenta los cambios administrativos que pueden afectar la operación de la entidad; se realizará mediante un ejercicio llevado a cabo por los líderes de proceso en compañía de sus equipo de trabajo, con el apoyo y direccionamiento de la Gerencia de Planeación. El ejercicio se centrará en definir los factores internos (debilidades) o externos (amenazas) que puedan generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos del proceso o institucionales.

---

<sup>1</sup> norma australiana ASNZ4360 de 1999

A continuación se presentan los factores de riesgo internos y externos definidos actualmente en la Entidad:

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>Actividades Individuales</b>	Estabilidad laboral, disponibilidad de personal, competencias, capacitación y estado de las condiciones relacionadas con seguridad y salud en el trabajo.
<b>Actividades y Controles gerenciales</b>	Estado, características y disponibilidad de los mecanismos de seguimiento y medición institucionales.
<b>Aspectos técnicos</b>	Capacidad operativa y de respuesta de los funcionarios de la Entidad en el desarrollo de sus funciones y obligaciones.
<b>Aspectos tecnológicos</b>	Operación, disponibilidad, vigencia, pertinencia y estado de los sistemas de información y comunicación de la Entidad.
<b>Comportamiento humano</b>	Compromiso y comportamiento ético (principios y valores) de los trabajadores.
<b>Económicas (por la falta de recursos)</b>	Capacidad financiera de la entidad y administración de los recursos disponibles.
<b>Relaciones comerciales y legales</b>	Relacionamiento con el cliente externo y con funcionarios del gobierno nacional

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>Circunstancias políticas</b>	Cambios de gobierno, legislación, planes, políticas públicas, decisiones de gobernantes
<b>Eventos Naturales</b>	Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible

Cuando se identifiquen las causas del riesgo, cada una de estas debe estar asociada al factor de riesgo interno o externo correspondiente.

## **9. ETAPAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

A continuación se despliega la metodología utilizada por CISA para dar cumplimiento a la Política de administración de riesgos, la cual se desarrolla a través de etapas; en la descripción de cada etapa se desplegarán los aspectos conceptuales y operativos que se deben tener en cuenta.



Las etapas de identificación, análisis, valoración e intervención se realizarán empleando el anexo “Ficha Técnica de Riesgos”. La etapa de monitoreo se realizará a través del Aplicativo de Seguimiento a la Estrategia (ASE).

## 9.1 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La identificación del riesgo es un ejercicio participativo, que por lo general se lleva a cabo entre los líderes de proceso, equipo colaborador con la colaboración de la Gerencia de Planeación, los cuales, hacen un análisis de las actividades del proceso e identifican sus posibles riesgos asociados.

De este modo, para el desarrollo de esta etapa se debe considerar los siguientes componentes:

### 9.1.1 Descripción del riesgo

El riesgo está directamente ligado con los atributos de calidad definidos para los productos generados por el proceso analizado. De este modo, es fundamental identificar el riesgo de la manera adecuada, para con ello garantizar un entendimiento de todos los actores involucrados y un alcance claro del mismo.

En este orden de ideas, para describir el riesgo, es necesario realizar los siguientes pasos:

	Paso	Descripción	Fuente de Información
1	Revisión del objetivo y alcance del proceso	Determinar qué hace el proceso, para qué lo hace y cómo lo hace. Revisar del alcance: dónde inicia y finaliza la gestión del proceso y qué actividades contempla	Caracterización del proceso
	Identificar las salidas del proceso	Determinar cuáles son las salidas del proceso que se generan durante la ejecución del mismo.	
2	Determinar las características o requisitos que deben cumplir los productos y/o servicios identificados	Identificar cuáles son los atributos o características específicas que debe tener cada uno de los productos y/o servicios generados por el proceso	Normatividad interna, Normatividad legal aplicable, etc.
3	Revisar antecedentes del proceso	Revisar experiencias pasadas, riesgos materializados recientemente, problemas generados en la entidad o en el proceso, informes y conceptos de expertos, informes de la Auditoría Interna y entes de control, información de riesgos materializados en otras entidades	Informes de gestión Informes de auditoría
4	Determinar los riesgos	Una vez listados los productos y/o servicios generados por el proceso así como sus características, el análisis de la información de evaluaciones previas del proceso, informes de gestión y demás información, se describen los riesgos. No existe una fórmula única para la determinación del riesgo, sin embargo CISA los formulará a nivel de los	

		principales productos, considerando el incumplimiento de sus atributos o características específicas como posibles causas de la materialización del mismo. Esto permite, un control más gerencial al momento de realizar análisis posteriores.	
--	--	--	--

### 9.1.2 Factores de riesgo

Como resultado del análisis del contexto estratégico, se establecen Los factores de riesgo como insumo para determinar las causas generadoras de riesgo; por esta razón, cada una de las causas generadoras del riesgo identificado, deben estar asociadas al factor externo o interno de riesgo, según corresponda. Los factores externos o internos a tener en cuenta, son los definidos en el capítulo de análisis de contexto estratégico.

#### Factores Internos

- Actividades Individuales
- Actividades y Controles gerenciales
- Aspectos técnicos
- Aspectos tecnológicos
- Comportamiento humano
- Económicas (por la falta de recursos)
- Relaciones comerciales y legales

#### Factores Externos

- Circunstancias políticas
- Eventos naturales

### 9.1.3 Causas del riesgo

Las causas son los medios o circunstancias directamente relacionados con los factores internos o externo que permiten la materialización del riesgo. Se debe garantizar la coherencia entre las causas y el riesgo identificado, teniendo en cuenta que los controles estarán orientados a la eliminación o mitigación de causas asociadas al riesgo.

“Una definición inadecuada de las causas, conlleva a un tratamiento incipiente y poco efectivo de los riesgos identificados por definición errada de los controles”.

### 9.1.4 Consecuencias del riesgo

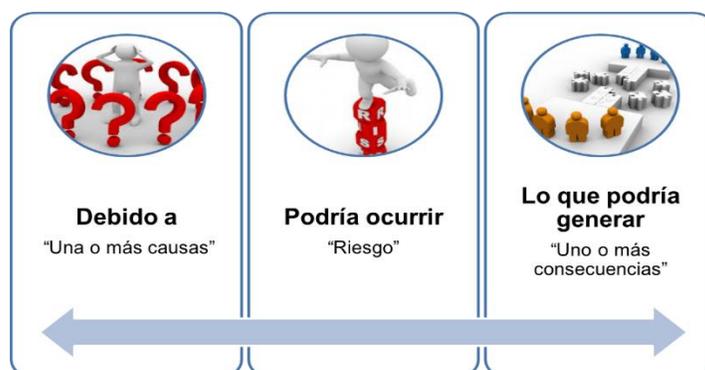
Son los efectos sobre los objetivos de los procesos y de la entidad, que se generan o pueden generarse con la materialización del riesgo; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como:

- Daños físicos
- Fallecimiento
- Sanciones
- Pérdidas económicas
- Pérdidas de información
- Pérdidas de bienes
- Pérdidas de imagen, credibilidad y confianza,
- Interrupción del servicio
- Daño ambiental.

Se deben determinar las consecuencias del riesgo en escala ascendente; definiendo cual podría ser el efecto menor que puede causar la materialización del riesgo hasta llegar al efecto mayor generado, el cual deberá ser el elegido.

### 9.1.5 Concepto Integral del Riesgo

La identificación del riesgo no se puede realizar de manera fragmentada; debe existir una relación total entre las causas identificadas, el riesgo y las consecuencias que podrían presentarse producto de la materialización; para evitar confusiones y definir articuladamente todos los componentes de la identificación del riesgo se establece un método apropiado que consiste en el uso del metalenguaje del riesgo para una identificación estructurada en tres partes:



El esquema anterior pretende asegurar que se identifiquen correctamente causas, riesgos y consecuencias, sin confundir unas con otras; de no ser así, los pasos posteriores quedan viciados de error.

### 9.1.5.1 Aspectos a tener en cuenta para la descripción adecuada de los riesgos de corrupción

Con el fin de facilitar la identificación y correcta clasificación de los riesgos de corrupción, se sugiere tener en cuenta las siguientes preguntas orientadoras:

- ✓ ¿Se presenta una acción u omisión?
- ✓ ¿Se hace uso del poder de manera indebida?
- ✓ ¿Se identifica desviación de la gestión pública?
- ✓ ¿Implica un beneficio particular?

Si la respuesta es afirmativa para todas las preguntas anteriores, se cataloga como riesgo de corrupción.

### 9.1.6 Clasificación de los riesgos

Durante la etapa de identificación, se realiza una clasificación del riesgo, según sus características, con el fin de orientar la formulación de un tratamiento adecuado que posibilite la mitigación del riesgo mediante la definición de controles y acciones de intervención. De este modo, en CISA clasificaremos los riesgos como:

Clases de riesgo	Definición
Estratégico	Son los riesgos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
Operativo	Relacionados con el funcionamiento y operación de la Entidad: Ejecución de procesos, estructura de la entidad, articulación entre dependencias.
Financieros	Relacionados con el manejo de los recursos de la entidad: ejecución presupuestal, elaboración estados financieros, pagos, manejos de excedentes de tesorería y manejo de los bienes.
Corrupción	Posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del 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.

### 9.1.7 Incidencia del Riesgo

En la etapa de identificación, de acuerdo con la descripción que se realice del riesgo (Determinación del riesgo con las causas y consecuencias asociadas), se debe definir la incidencia de este frente a la prestación de servicios para el usuario externo.

Posterior a realizar el análisis de la posible incidencia del riesgo frente al usuario externo, se debe responder la siguiente pregunta con "SI o NO", según corresponda:

*¿El impacto generado por la materialización del riesgo, tiene incidencia directa en los servicios prestados al usuario externo?*

El anterior ejercicio se realiza para clasificar como riesgos institucionales aquellos que en el caso de materializarse, tengan una incidencia en el usuario externo.

## 9.2 ANALISIS DEL RIESGO

La etapa de análisis busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información cuantitativa y cualitativa para establecer el nivel de riesgo. De igual manera, se identifican los posibles controles aplicados al riesgo sin profundizar en su análisis.

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados: La Probabilidad y el Impacto. Por la primera se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida a partir de la determinación de la frecuencia de ocurrencia del riesgo; por Impacto, se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la Entidad la materialización del riesgo.

### 9.2.1 Identificación de Controles

Previo a la determinación de la probabilidad e impacto del riesgo, se deben listar los controles existentes para administrar el riesgo identificado; este ejercicio permite conocer con qué mecanismos se cuenta para controlar el riesgo y orientar una adecuada calificación, acorde con las condiciones reales de operación. En esta etapa solo se deben listar los controles; posteriormente se realizará la descripción detallada de cada uno de estos.

Los controles son las acciones orientadas a minimizar la probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo; estos deben estar directamente relacionados con las causas o las consecuencias identificadas para el riesgo y eliminarlas o mitigarlas. La administración del riesgo contribuirá a la gestión de la entidad, en la medida en que los controles se identifiquen, documenten, apliquen y sean efectivos para prevenir o mitigar los riesgos.

### 9.2.2 Calificación del riesgo

Se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos. Para la determinación de la calificación del riesgo, con base en la probabilidad y el impacto se debe tener en cuenta las siguientes tablas:

#### **TABLA DE CLASIFICACIÓN DE LA PROBABILIDAD:**



**TABLA DE CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO:**

Para la clasificación del impacto, es importante considerar los siguientes tipos de efecto con su correspondiente descripción los cuales podrán ser encontrados en la matriz a continuación con su calificación correspondiente.

Tipo de impacto	Definición
<b>Estratégico</b>	Afecta el cumplimiento de la misión o el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<b>Operativo</b>	Afecta el funcionamiento y operación de la Entidad
<b>Cumplimiento</b>	Afecta el cumplimiento de requisitos legales, contractuales, ética pública y compromiso con la comunidad.
<b>Financieros</b>	Afecta la disponibilidad de recursos monetarios de la Entidad para el cumplimiento de su misión.
<b>Imagen</b>	Afectan la credibilidad, confianza y percepción de los usuarios de la entidad.
<b>Tecnológico</b>	Afecta la capacidad tecnológica disponible para satisfacer las necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

Para identificar el impacto, ubique en la matriz, cada una de las consecuencias identificadas previamente, en la columna correspondiente al tipo de efecto (estratégico, operativo, financiero, cumplimiento, etc). Con todas las consecuencias identificadas en la matriz, seleccione como nivel de impacto, el que represente el mayor valor.

Tipo de impacto Nivel	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento	Tecnología	Imagen	Corrupción*
<b>INSIGNIFICANTE</b>	Afecta el cumplimiento de algunas actividades del planes de acción	Genera Reprocesos sin impacto en el producto final	Afecta el presupuesto de ingresos en un valor menor al 1%	Genera una observación u oportunidad de mejora	Afecta a una persona o una actividad del proceso.	Afecta a una persona o una actividad del proceso.	
<b>MENOR</b>	Afecta el cumplimiento de los proyectos estratégicos	Genera Reprocesos con impacto en el producto final	Afecta el presupuesto de ingresos en un valor entre el 1% y 5%	Genera un requerimiento	Afecta el proceso	Afecta a un grupo de servidores del proceso	
<b>MODERADO</b>	Afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CISA	Genera productos y/o servicios no conformes	Afecta el presupuesto de ingresos en un valor entre el 5% y 20%	Genera investigaciones disciplinarias, y/o fiscales y/o penales	Afecta varios procesos de CISA	Afecta a todos los servidores del proceso	Entre 1 y 5 preguntas afirmativas
<b>MAYOR</b>	Afecta el cumplimiento de la misión de CISA	Genera intermitencia en los procesos o servicios	Afecta el presupuesto de ingresos en un valor entre el 20% y 50%	Genera sanciones para la entidad	Afecta a todo CISA	Afecta a todos los servidores de CISA	Entre 6 y 11 preguntas afirmativas
<b>CATASTRÓFICO</b>	Afecta el cumplimiento de las metas nacionales	Genera paro total del proceso y/o de CISA	Afecta el presupuesto de ingresos en un valor mayor al 50%	Genera interrupciones en la prestación del bien o servicio	Afecta a parte interesadas de CISA	Afecta a la Nación	Entre 12 y 18 preguntas afirmativas

\*Cabe destacar que para la evaluación del impacto del riesgo de corrupción se deben contemplar las siguientes preguntas y ubicar el resultado en la matriz correspondiente.

No	Pregunta		Si	No
	Si el riesgo de corrupción se materializa podría...			
1	¿Afectar al grupo de Funcionarios del Proceso?			
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?			
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la Entidad?			
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Entidad?			
5	¿Generar pérdida de confianza de la Entidad, afectando su reputación?			
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?			
7	¿Afectar la Generación de los productos a la prestación de servicios?			
8	¿Dar lugar al Detrimiento de Calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos?			
9	¿Generar pérdida de información de la Entidad?			
10	¿Generar intervención de órganos de control, de la fiscalía u otro ente?			
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?			
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?			
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?			
14	¿Dar lugar a procesos penales?			
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?			
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?			
17	¿Afectar la imagen regional?			
18	¿Afectar la imagen Nacional?			

### 9.2.3 Evaluación del riesgo

Permite comparar los resultados de la calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición al riesgo; de esta forma, se define la zona de ubicación del riesgo. Para ello, basta cruzar el resultado obtenido en la probabilidad y el impacto y ubicarlo en la zona correspondiente.

Se utilizará una sola matriz para efectuar la calificación de los diferentes tipos de riesgo, buscando la simplificación de la metodología, pero sin perder en ningún momento lo estricto de la evaluación en cada caso.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi Seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	B	M	A	E
Rara vez	B	B	M	A	A

Raro	Zona de Riesgo
B	Zona de Riesgo Baja
M	Zona de Riesgo Moderada
A	Zona de Riesgo Alta
E	Zona de Riesgo Extrema

### 9.3 VALORACIÓN DEL RIESGO

Es la etapa en la cual se realiza la descripción y calificación de los controles asociados al riesgo e identificados en la etapa de análisis. Los controles deben estar directamente relacionados con las causas o las consecuencias identificadas para el riesgo y de este modo buscan eliminarlas o mitigarlas.

La administración del riesgo contribuirá a la gestión de la entidad, en la medida en que los controles se identifiquen, documenten, apliquen y sean efectivos para prevenir o mitigar los riesgos.

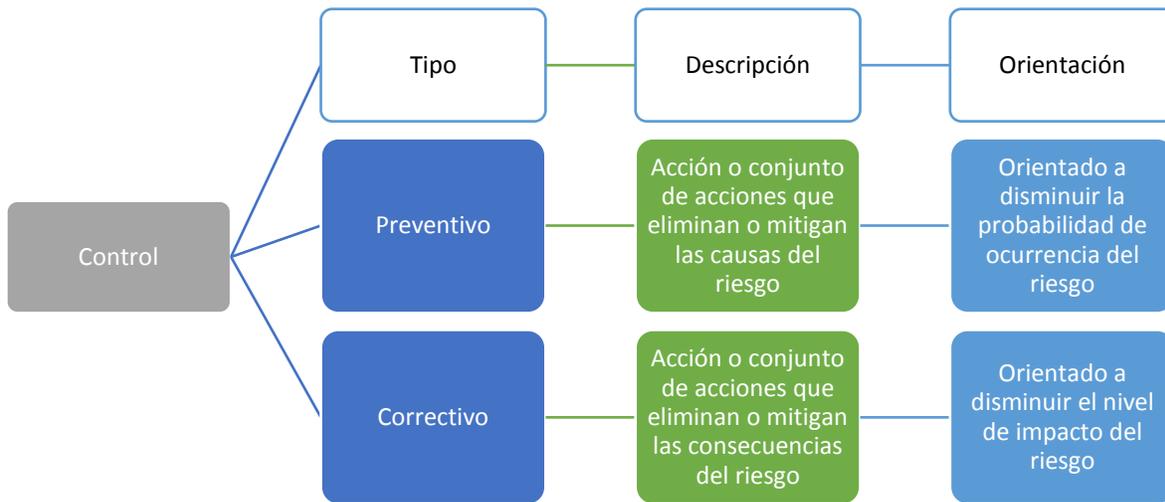
A continuación se presentan las características mínimas que deben tener los controles:

Característica	Descripción
Objetivos	No dependen del criterio de quien lo define y/o ejecute, sino de los resultados que se esperan obtener.
Pertinentes	Están directamente orientados a atacar las causas o consecuencias del riesgo.

<b>Realizables</b>	Se pueden implementar y ejecutar en la entidad.
<b>Medibles</b>	Permiten el establecimiento de indicadores para verificar el cumplimiento de su aplicación y/o efectividad.
<b>Periódicos</b>	Tienen frecuencia de aplicación en el tiempo.
<b>Efectivos</b>	Eliminan o mitigan las causas o consecuencias y evitan la materialización del riesgo.
<b>Asignables</b>	Tienen responsables definidos para su ejecución.

### 9.3.1 Tipos de controles

Los controles se pueden clasificar en 2 tipos:



### 9.3.2 Evaluación de los controles

#### 9.3.2.1 Evaluación Individual de los controles

La evaluación individual de cada uno de los controles asociados a un riesgo, se realiza con base en la ponderación de 3 factores, donde cada uno cuenta con una calificación máxima, cuya sumatoria total no superará 100 puntos, así:

Factor	Definición del factor	Orientaciones	Si	No
Formalización	Hace referencia a que tan fuerte es la documentación del control	Existe un documento donde se encuentra descrito el control identificado.	15	0
		Esta claramente definido quién es el responsable de la ejecución del control descrito.	15	0
		Esta establecida la periodicidad con la cual se debe ejecutar el control.	15	0
Aplicación	Verificación de la aplicación del control evaluado	Existen registros de la aplicación del control.	20	0
		El control es automático	5	0
Efectividad	El control ha sido útil	El control ha permitido evitar la materialización del riesgo o mitigar el impacto	30	0

De acuerdo con la tabla anterior, el ideal es que los controles estén formalizados, cuenten con registros de su aplicación, estén automatizados y sean efectivos. Por lo tanto, mientras el control tenga un puntaje menos a 95 se deben implementar acciones orientadas a su optimización.

Ante la eventual materialización de un riesgo, se debe verificar si alguno de los controles falló o si existen causas no identificadas que provocaron este hecho para bien sea optimizar el control o formular uno nuevo que ataque la nueva causa identificada.

De igual manera, es fundamental que cada control ataque una o más causas o consecuencias de acuerdo a su naturaleza. El resultado de la evaluación individual será a su vez evaluado de manera grupal.

### 9.3.2.2 Calificación Grupal de los controles

Se realiza con base en el promedio de puntos obtenidos para cada uno de los controles analizados en la evaluación individual. Adicionalmente, es fundamental considerar la cobertura de las causas a través de los controles como un factor que pondera la calificación global. La totalidad de los controles deben atacar la totalidad de las causas, si no es así, se debe disminuir porcentualmente la calificación de acuerdo a la cantidad de causas descubiertas.

A manera de ejemplo, si un riesgo tiene 5 causas identificadas y se aplican 4 controles que solo atacan a 3 de las causas, se tendría.

# Control	Calificación Control Individual	Causa Atacada por el control	% de cobertura de las causas	Calificación Grupal de los controles
Control 1	80	Causa 1	60% (3 causas atacadas /5 causas identificadas)	((80+70+100+95)/4)* 60% = 51.75%
Control 2	70	Causa 2		
Control 3	100	Causa 1		
Control 4	95	Causa 3		

### 9.3.3 Evaluación riesgo residual

Se entiende por riesgo residual el nivel de riesgo que permanece luego de determinar y calificar los controles para su administración.

Para lo anterior, se procede la siguiente manera: Partiendo del resultado de la evaluación del riesgo (Numeral 9.2.3), y la calificación grupal de los controles, se puede modificar el riesgo de la matriz de probabilidad e impacto así:

Calificación Grupal de Controles	Movimiento Permitidos
0% – 85%	0
86% - 95%	1
96% - 100%	2

De esta manera, la matriz disminuye su posición de la siguiente forma:

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi Certeza	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Moderada	B	M	A	E	E
Improbable	B	B	M	A	E
Raro	B	B	M	A	A

Diagrama de movimiento de riesgo residual:

- Solo controles correctivos:** Flecha horizontal azul que apunta de Mayor a Menor Impacto.
- Mezcla de controles:** Flecha diagonal azul que apunta de Mayor Impacto y Mayor Probabilidad hacia Menor Impacto y Menor Probabilidad.
- Solo controles preventivos:** Flecha vertical azul que apunta de Mayor Probabilidad hacia Menor Probabilidad.

### 9.3.4 Incidencia del Riesgo

En la etapa de Valoración, de acuerdo con la calificación residual del riesgo y considerando las características establecidas para la determinación de los riesgos institucionales, se identifica si la zona de ubicación es alta o extrema. Si es de este modo, el riesgo cumple el criterio de catalogarlo como institucional.

## 9.4 INTERVENCIÓN

La intervención o también conocida como etapa de manejo, se enfoca en el tratamiento que se debe dar al riesgo en el caso de identificar debilidades en los controles y adicionalmente, definir las acciones de contingencia que deberían tomarse en el caso de la materialización del riesgo.

### 9.4.1 Opciones de Manejo y acciones de tratamiento del riesgo

Cuando se ha determinado el riesgo residual, se debe asociar la opción de manejo mediante la cual se dará tratamiento.

Las opciones de manejo se determinan teniendo en cuenta la ubicación del riesgo según las zonas definidas así:

Raro	Zona de Riesgo	Opción de Manejo
B	Zona de Riesgo Baja	Asumir el riesgo
M	Zona de Riesgo Moderada	Reducir el riesgo
A	Zona de Riesgo Alta	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir el riesgo
E	Zona de Riesgo Extrema	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir el riesgo

Las acciones de tratamiento pueden incluir una o varias de las siguientes opciones:

- ✓ **Asumir el riesgo:** Mantener los controles existentes y realizar seguimiento periódico.
- ✓ **Reducir el riesgo:** Tomar medidas encaminadas a disminuir ya sea la probabilidad (medidas de prevención) o el impacto (medidas de corrección). Ej.: optimización de procesos, definición de nuevos controles, entre otros. Si el riesgo se encuentra en una zona moderada con probabilidad “rara vez” se deben mantener los controles existentes y hacer monitoreo periódico.
- ✓ **Evitar el riesgo:** tomar las medidas encaminadas a eliminar la materialización del riesgo cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación. Ej.: cambios a la infraestructura, cambios en software, etc.
- ✓ **Compartir o transferir el riesgo:** reduce su efecto mediante el traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad. Ej.: seguros, sitios alternos, contratos de riesgos compartidos, etc.

**Importante:** Una vez identificadas las opciones de manejo se deben formular las acciones orientadas a la creación y/o fortalecimiento de los controles cuando así se requiera.

### 9.4.2 Actividades de contingencia

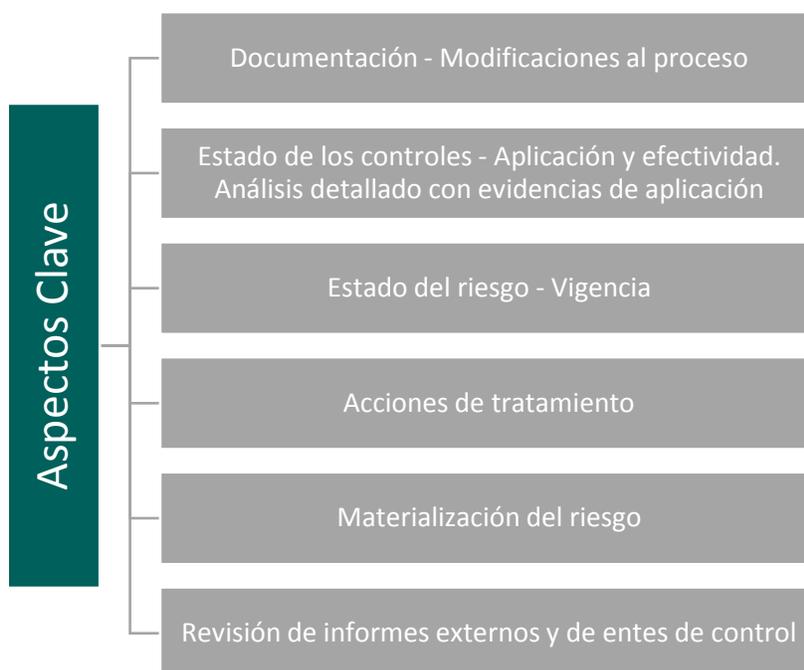
Consiste en la definición de acciones inmediatas a desarrollar en el caso de materialización del riesgo, se deben identificar **para todos los riesgos**, independiente de su evaluación residual o de los controles existentes.

Estas acciones son la respuesta inicial a la materialización del riesgo y se enfocan en las correcciones que se deben desarrollar de acuerdo con las consecuencias identificadas.

Las actividades de contingencia, permiten retornar la operación a su curso normal. Sin embargo, es necesario que posterior a su implementación, se analice la causa raíz de lo sucedido y se proyecten acciones correctivas para evitar que se vuelva a presentar el acontecimiento; dichas acciones pueden incluir la incorporación de nuevos controles al proceso o el fortalecimiento reevaluación de los existentes.

## 9.5 MONITOREO Y EVALUACIÓN

Esta etapa dinamiza la gestión integral del riesgo, cada cuatro meses (en abril, agosto y diciembre), los procesos deben realizar seguimiento al estado de sus riesgos garantizando que se analizaron entre otros los siguientes aspectos:



Con base en lo anterior, se deben responder las siguientes preguntas, las cuales orientarán las acciones a desarrollar posteriormente.

Número	Pregunta	Respuesta	Etapa a actualizar en caso de respuesta negativa
1	¿El proceso ha operado sin cambios significativos durante los últimos 4 meses?	SI/No	Identificación
2	¿El riesgo sigue siendo vigente de acuerdo a la operación del proceso?	SI/No	Identificación
3	¿Los elementos constitutivos del riesgo continúan vigentes pese a la presentación de informes internos y externos relacionados con el tema?	SI/No	Identificación
4	¿La aplicación de los controles ha resultado ser efectiva, es decir, el riesgo no se ha materializado?	SI/No	Valoración
5	¿El proceso cuenta con los soportes de la aplicación de los controles?	SI/No	Valoración
6	¿Las acciones de tratamiento se han desarrollado oportunamente?	SI/No/N.A	Manejo

Si al momento de responder las preguntas anteriores, se encuentra una respuesta negativa, es necesario actualizar los elementos del riesgo en la etapa correspondiente describiendo exactamente lo sucedido.

De igual manera, a medida que los controles son efectivos, la probabilidad deberá disminuir paulatinamente hasta lograr el nivel más bajo. En este sentido, mientras la probabilidad no se ubique en el nivel 1 “Rara vez” y los controles demuestren ser efectivos, se debe actualizar la calificación del riesgo en la matriz probabilidad e impacto de la etapa análisis del riesgo.

### 9.5.1 Materialización del Riesgo

La ocurrencia del riesgo o también conocida como la materialización del riesgo, es la afectación que se presenta sobre los objetivos institucionales o de proceso. Para que se dé una materialización, es indispensable que se presente la ocurrencia de una o más de las causas y que el control destinado para prevenirla no sea efectivo.

La identificación de la posible materialización del riesgo, es una actividad que debe tener prioridad dentro del proceso. Tan pronto como se presente la materialización de un riesgo debe realizarse el análisis correspondiente que incluya entre otras la determinación de:

- ✓ ¿Que causó la posible materialización del riesgo?
- ✓ ¿Qué control no fue efectivo para evitar la materialización del riesgo?
- ✓ ¿Qué impacto genera para el proceso o la institución la materialización de ese riesgo?
- ✓ ¿Es posible que se haya presentado en otras ocasiones sin haberlo detectado?

- ✓ ¿Qué acciones se deben realizar para reestablecer el curso de acción del proceso?
- ✓ ¿Qué actividades se deben desarrollar para fortalecer los controles?
- ✓ ¿Quiénes están implicados en la materialización del riesgo?

Cada una de estas preguntas, prepara al proceso para identificar oportunidades que le permitan fortalecer su operación y disminuir la probabilidad de ocurrencia de las causas. Por lo anterior, posterior a la ejecución de las actividades de contingencia, que permitirán retornar al proceso a su ejecución normal, es fundamental formular las acciones correctivas que fortalezcan el proceso.

**Importante:** Toda materialización implica la revisión y análisis de cada una de las etapas del riesgo y afecta directamente la calificación de la probabilidad al llevarla al nivel 5 “Casi Certeza” en la matriz de riesgos.

A su vez, la magnitud de las consecuencias de la materialización está ligada directamente con el tipo de riesgo. En este sentido, el líder de proceso deberá actuar de la siguiente manera:

✓ **Riesgos de Corrupción:**

El líder de proceso debe informar a la Gerencia de Planeación la posible materialización del riesgo. De igual manera debe analizar las preguntas anteriores y con base en ellas formular el plan de trabajo (Acción Correctiva) que le permita fortalecer el proceso y disminuir la probabilidad de ocurrencias futuras.

Por otra parte, la Gerencia de Planeación, debe acompañar al líder de proceso en la formulación de las estrategias que tengan como fin garantizar su fortalecimiento operacional. De igual manera, es fundamental que la materialización del riesgo sea analizado por la alta dirección considerando la gravedad de las posibles consecuencias. Para ello, se debe citar al Comité Institucional de Gestión y Desempeño con los principales actores involucrados en la materialización del riesgo y tomar las acciones correspondientes.

De la materialización de este tipo de riesgos, se pueden derivar acciones disciplinarias no solo para las personas directamente implicadas sino además para los líderes directos. Adicionalmente, se pueden derivar acciones legales y pérdida de imagen para la entidad por lo que es indispensable actuar con prontitud.

✓ **Riesgos Operativos:**

Aunque si bien la materialización de cualquier tipo de riesgo afecta la operación institucional, es claro que el tipo de consecuencias con respecto a los riesgos de corrupción son bastante diferentes. Esto no quiere decir que no se le deba dar prioridad a la identificación y análisis de lo sucedido.

En este orden de ideas, el procedimiento es similar a lo descrito con el riesgo de corrupción, es decir, el líder de proceso debe informar a la Gerencia de Planeación la posible materialización del riesgo. De igual manera debe analizar las preguntas anteriores y con base en ellas formular el plan de trabajo que le permita fortalecer el proceso y disminuir la probabilidad de ocurrencias futuras. Por otra parte, la Gerencia de Planeación, acompañará al líder de proceso si así lo solicita,

en la formulación de las estrategias que tengan como fin garantizar su fortalecimiento operacional.

La implementación y seguimiento de las acciones de fortalecimiento estarán a cargo del líder de proceso. Es también importante actualizar el riesgo ya que la probabilidad o el impacto se van a ver afectados.

Finalmente y en cumplimiento de sus actividades misionales, Auditoría interna evaluará la aplicación de la metodología y políticas definidas.

## **10.MAPA DE RIESGOS**

El mapa de riesgos es la consolidación de la información generada a lo largo de las etapas de administración de riesgos. Dentro de esta consolidación se destacan 4 mapas fundamentales.

### **10.1 Mapa de riesgos institucionales**

El mapa se construye con aquellos riesgos que afectan de manera directa el cumplimiento de los objetivos o la misión institucional. Los riesgos institucionales, son producto del análisis de los riesgos por proceso y son denominados de este tipo cuando cumplen alguna de las siguientes características:

- ✓ Son clasificados como riesgos estratégicos
- ✓ Los riesgos que después de la evaluación residual se ubican en zona alta o extrema.
- ✓ Los riesgos que tengan incidencia en usuario o destinatario final externo.
- ✓ Los riesgos de corrupción

### **10.2 Mapa de riesgos de corrupción**

El mapa se construye con aquellos riesgos que fueron clasificados dentro de la etapa de identificación general como “Riesgos de Corrupción”

### **10.3 Mapa de riesgos operativos**

El mapa se construye con aquellos riesgos que fueron clasificados dentro de la etapa de identificación general como “Riesgos Operativos”

### **10.4 Mapa de riesgos consolidado**

Integra la totalidad de los riesgos de la Entidad.

**Cuadro No 1. Riesgos de Negocio**

<b>Riesgo</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
No viabilidad financiera de la Entidad	Insuficiente generación de inventario	Cierre de la Entidad
	Pago excesivo por los activos adquiridos	Generación de Pérdidas
	Insuficiente recaudo la cartera	Imposibilidad de atender obligaciones
	Lenta movilización de inmuebles	Pérdida de imagen y posicionamiento
	Estructuración y/o ejecución de nuevas líneas de negocio que no alcanzan la rentabilidad esperada	
	Incremento Excesivo del Gasto	