

PROYECTO CULTURAL, CIENTÍFICO Y COLECTIVO DE NACIÓN

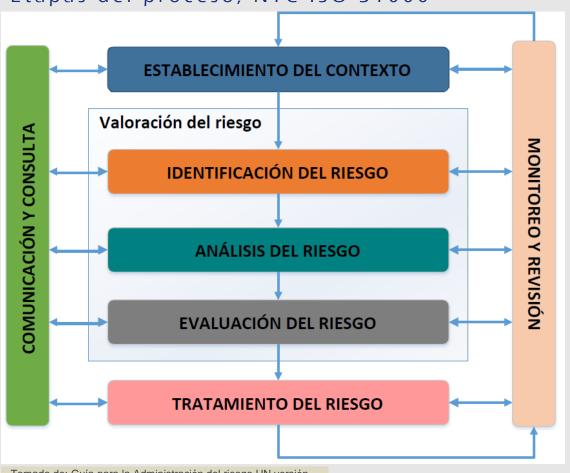
DE COLOMBIA

Gestión de Riesgos 2: Taller práctico – Riesgos de procesos

Levantamiento de riesgos operativos y de corrupción

Vicerrectoría General –Coordinación SIGA- Nivel Nacional

Etapas del proceso, NTC ISO 31000



Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 22.

A la hora de gestionar riesgos los procesos pueden:

- Monitorear los riesgos: implica la revisión de la ficha de riesgo y los demás soportes con el fin de establecer si el riesgo se modifica, elimina, unifica o permanece sin cambios.
- Levantar riesgos.



Formatos para su gestión

Para recolectar la información que se genera a lo largo del proceso para la gestión de riesgos operativos y de corrupción se usan los siguientes formatos:

Formato General:

■ Ficha de Escenario de Riesgo V1(U.FT.15.001.028).

Formatos Riesgos operativos:

- Evaluación de eficiencia de controles operativos V1 (U.FT.15.001.029).
- Matriz DOFA Contexto de proceso (U.FT.15.001.030).

Formatos Riesgos de corrupción:

- Evaluación de eficiencia controles de corrupción (U.FT.15.001.031).
- Impacto riesgos de corrupción (U.FT.15.001.032).



Etapa 1. Establecimiento del contexto



- Se elabora con la participación de los diferentes niveles de aplicación.
- Si el proceso es nuevo se debe elaborar la DOFA, en el monitoreo se debe revisar la matriz.
- Para los riesgos operativos se usa la matriz DOFA, combinada en algunas ocasiones con el análisis PESTEL o PESTAL
- Para los riesgos de corrupción, por su naturaleza, es difícil detectar aquellas debilidades y amenazas que lo pueden materializar, como apoyo a la DOFA se usa la información histórica, conocimientos y experiencias de los integrantes del proceso.



Etapa 1. Establecimiento del contexto

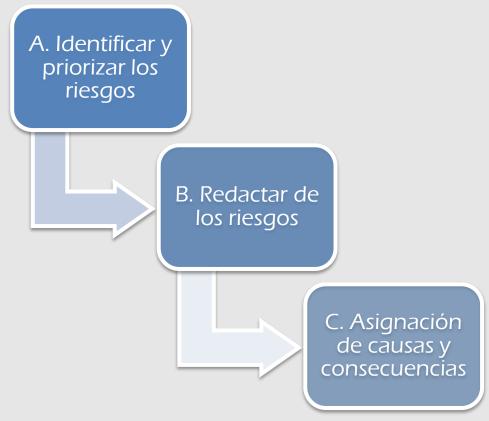
 Se debe diligenciar la parte superior y el apartado 1 de la ficha de escenario de riesgo (U.FT.15.001.028).

TIPO DE RIESGO	Estratégico	Proceso	Sistema de Gestión	ISO 9001 □, ISO 27001 □, paciente □	60 9001 □, ISO 27001 □, Acreditación □, ISO 17025 □, Atención al aciente □			
	u	<u> </u>	Normativo	Corrupción 🗖 Fraude 🗖				
ALCANCE	☐ Institucional	ESTADO RIESGO		☐ Posible				
ALCANCE	☐ Sede	ESTADO RIESGO		■ Materializado				
	1. PROCESO/COMPONENTE DEL PLAN ESTRATÉGICO/PROYECTO							
CÓDIGO:		NOMBRE:						
OBJETIVO:								

- Si es un riesgo operativo, se debe elaborar o actualizar la matriz DOFA del proceso.
- Si es un riesgo de corrupción no es requerido elaborar o actualizar la matriz DOFA del proceso.

Etapa 2. Identificación del riesgo.

La identificación de riesgos implica:



Etapa 2. Identificación del riesgo.

Redacción de riesgos Operativos



Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 55.

Redacción de riesgos de corrupción



Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 68.



Etapa 2. Identificación del riesgo.

Asignación de causas y consecuencias:

	Causas								
	Externas	Internas							
E1	Políticas	11	Personales						
E2	Económicas	12	Infraestructura						
E3	Medioambientales	13	Procesos						
E4	Sociales	14	Tecnología						
E5	Tecnológicas	15	Estructura organizacional						
E6	Culturales	16	Cultura organizacional						
E7	Legales	17	Económicos						
	de: Guía para la Administración del N versión 8, página 28.	18	Normas y directrices						

	Consecuencias
C1	Pérdidas económicas
C2	Pérdidas de imagen
C3	Insostenibilidad financiera
C4	Incumplimientos legales
C5	Daños a la integridad física
C6	Llamados de atención
C7	Sanciones
C8	Reprocesos
C9	Insatisfacción del usuario
C10	Pérdida de información

Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 30.



Etapa 2. Identificación del riesgo.

 Se debe diligenciar el apartado 2 de la ficha de escenario de riesgo (U.FT.15.001.028), comenzando con la redacción del riesgo, luego las causas y por ultimo las consecuencias.

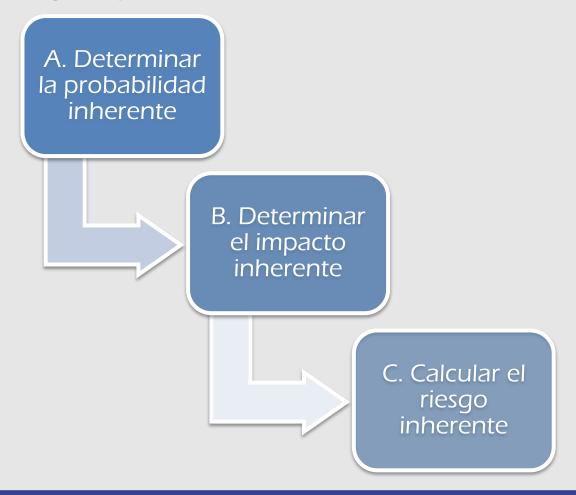
	2. IDENTIFICACIÓN DEL ESCENARIO DE RIESGO								
	CAUSA (S) (For table)	ESCENARIO DE RIESGO	(CONSECUENCIA(S) (For table)					
Dotormino lar caurar quo pueden llevar a quose prosente el escenaria de ries qu ESCENARIO DE RIESGO DEBIDO A		Dor criba claramente el riorqu, teniendu en cuenta lur eventur que pueden llegar a ucurrir y el activu/prucoru que puede afectar		Efocta quo padrí a llogar a tonor la acurroncia dol orconario do riorga on la UN					
COD	CAUSA		COD	CONSECUENCIA					

- En las causas se deben tener en cuenta las debilidades y amenazas del DOFA, así como la información histórica, experiencias y conocimientos de los integrantes del proceso.
- En lo posible, el riesgo debe buscar atacar una situación que ponga en peligro el objetivo productos- servicios- activos del proceso, sino debe sustentarse en alguno de los criterios de priorización de riesgos.
- Si es *Levantamiento* se diligencia desde cero el apartado 2, si es *Monitoreo* se revisa si las causas consecuencias existentes se mantienen, eliminan o adicionan, así como la forma de redacción del riesgo.



Etapa 3. Análisis del riesgo.

El análisis del riesgo implica:





Etapa 3. Análisis del riesgo.

Parámetros de probabilidad

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

Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 33.



Parámetros de impacto riesgos operativos

Etapa 3. Análisis del riesgo.

Valor	Nivel			Vari	able	
		Usuario	Operación	Imagen	Sanciones	Pérdidas económicas
1	Insignificante	No se ven afectados los usuarios	No hay interrupciones en las operaciones del proceso	No se ve afectada la imagen institucional	No hay intervención de entes de control. No hay sanciones económicas o administrativas	Pérdidas económicas mínimas
2	Menor	Baja afectación a los usuarios	Interrupción en la operación del proceso por menos de un día	Imagen institucional afectada internamente	Comentarios adversos de entes de control sin investigaciones disciplinarias internas	Pérdidas económicas Menores
5	Moderado	Afectación a un grupo reducido de usuarios	Interrupción de las operaciones del proceso entre uno y dos días	lmagen institucional afectada localmente	Acciones por parte de entes de control con sanciones que pueden ocasiones denuncias ante ente reguladores o de largo alcance	Pérdidas económicas Moderadas
10	Mayor	Afectación en la ejecución del proceso que repercute en una parta grande de los usuarios	Interrupción de las operaciones del proceso por más de dos días	lmagen institucional afectada en la región	Acciones por parte de entes de control con sanciones medianas.	Pérdidas económicas Mayores
20	Catastrófico	Afectación en la ejecución del proceso que repercute en la mayoría de los usuarios	interrupción de las operaciones del proceso por más de cinco días	lmagen institucional afectada a gran escala	Acciones por parte de entes de control que incluyen sanciones significativas con intervención de entes de control o reguladores Adaptado de: Guía para la Administración de página 58.	Pérdidas económicas significativas el riesgo UN versión 8,



Parámetros de impacto riesgos de corrupción

Etapa 3. Análisis del riesgo.

#	Pregunta	#	Pregunta
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	11.	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?
2.	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	12.	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?
3.	¿Afectar el cumplimiento de misión de la entidad?	13.	¿Dar lugar a procesos fiscales?
4.	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad	14.	¿Dar lugar a procesos penales?
5.	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	15.	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?
6.	¿Generar pérdida de recursos económicos?	16.	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?
7.	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	17.	¿Afectar la imagen regional?
8.	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos?	18.	¿Afectar la imagen nacional?
9.	¿Generar pérdida de información de la entidad?	19.	¿Genera daño ambiental?
10.	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?		

Responder afirmativamente de UNA a CINCO pregunta(s) genera un impacto moderado.

Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto mayor.

Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas genera un impacto catastrófico.

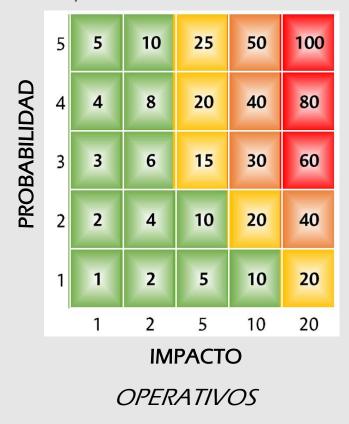
Si la respuesta a la pregunta 16 es afirmativa, el impacto es catastrófico.

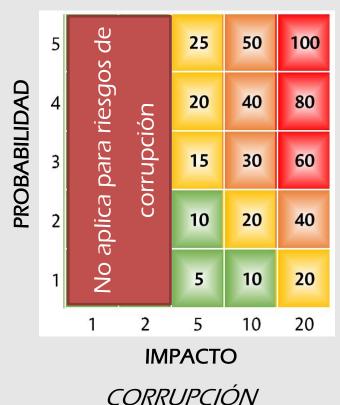
Tomado de: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas v4, páginas 46,47.



Etapa 3. Análisis del riesgo.

Calculo del riesgo inherente: "Matriz de calificación de riesgos operativos y de corrupción"





Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 34, 71.



Etapa 3. Análisis del riesgo.

Calculo del riesgo inherente: "Nivel de aceptabilidad riesgos operativos y de corrupción

Valor	Nivel	Acción	Vulnerabilidad
Entre 1 y 10	Вајо	Los riesgos en esta zona se encuentran en un nivel que puede reducirse fácilmente con los controles establecidos en la UN. Riesgos Aceptables.	Vulnerabilidad inferior al 10%.
Entre 15 y 25	Moderado	Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la zona baja. Riesgos Moderados .	Vulnerabilidad entre el 15% y 25%.
Entre 30 y 50	Alto	Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la zona de riesgo moderada o baja. Riesgos importantes.	Vulnerabilidad entre el 30% y 50%.
Entre 60 y 100	Extremo	Requieren tratamiento prioritario. Se deben implementar controles orientados a reducir su probabilidad o impacto. Riesgos inaceptables	Vulnerabilidad entre el 60% y 100%. Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 34.

Los riesgos en nivel alto o extremo se denominan *riesgos significativos*



Etapa 3. Análisis del riesgo.

 Se debe diligenciar el apartado 3 de la ficha de escenario de riesgo (U.FT.15.001.028), comenzando con la probabilidad, luego el impacto y por ultimo el riesgo inherente.

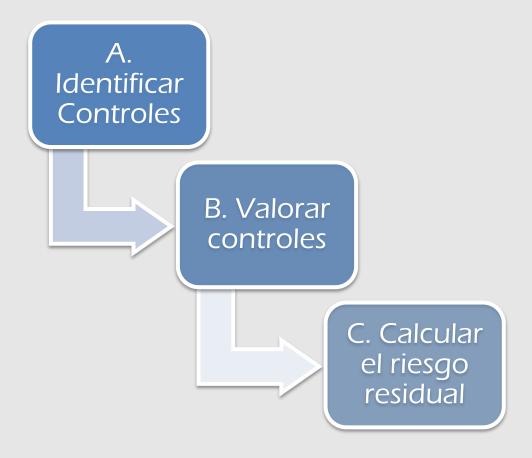
	3. ANÁLISIS DEL RIESGO						
PROBABILIDAD (For table)		IMPACTO (Far Table)		RIESGO INHERENTE (For table)			

- Determinar la probabilidad con base a los parámetros de la tabla, ya sea por frecuencia o por factibilidad.
- Determinar el impacto: para los riesgos operativos según los parámetros de impacto y para los riesgos de corrupción según las preguntas y el resultado obtenido en el formato U.FT.15.001.032.
- Calcular el riesgo inherente según la matriz de calificación y los niveles de aceptabilidad.
- Si es Levantamiento se diligencia desde cero el apartado 3, si es Monitoreo se revisa si se mantiene o ha presentado cambios la probabilidad, impacto y riesgo inherente.



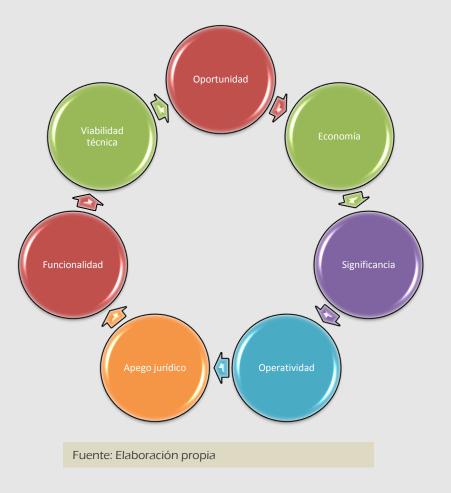
Etapa 4. Evaluación del Riesgo.

La evaluación del riesgo implica:





Etapa 4. Evaluación del Riesgo. Identificación de controles



Para que un control este bien identificado debe:

- 1. Tener implícita una **acción**, para ello se asocia un **verbo** seguido de un **sustantivo**.
- 2. Ser actividades **reiterativas** que se ejecuten con cierta **frecuencia.**
- 3. Debe cumplir con la mayoría de características (**Ver imagen**):

Nota: Los controles de probabilidad atacan las causas y los de impacto las consecuencias.



Etapa 4. Evaluación del Riesgo. Valoración de controles

Para evaluar un control se debe diligenciar el formato respectivo de evaluación de eficiencia de controles (operativos o corrupción).

El resultado obtenido es la eficiencia del control, que puede calificarse según la siguiente tabla:

Rango	Descripción		Disminución probabilidad / impacto
Mayor 80%	El control presenta un diseño	2	
Entre 60% y 79%	El control presenta un diseño susceptible de ser mejorado	o eficiente	1
Menor a 59%	diseño, se deben definir acci	ones de	O ara la Administración del riesgo UN versión 8,
	Mayor 80% Entre 60% y 79% Menor a	Mayor 80% Entre 60% Entre 60% y 79% El control presenta un diseño susceptible de ser mejorado Menor a El control presenta deficienc	Mayor 80% El control presenta un diseño eficiente Entre 60% y 79% El control presenta un diseño eficiente susceptible de ser mejorado Menor a 59% El control presenta deficiencias en su diseño, se deben definir acciones de

Etapa 4. Evaluación del Riesgo.

 Se debe diligenciar el apartado 4 de la ficha de escenario de riesgo (U.FT.15.001.028).

	4. EVALUACIÓN DEL RIESGO									
	CARACTER	ÍSTICAS DEL C	DNTROL				RIESGO RESID	UAL (+	er teble)	
COD	DD CONTROL Responsable Responsable (S/N) M: Manual Frecuen (S/N) Automáti			&PROBABILI DAD	#IMPACTO	¥LR	CALIFICACIÓN			
	_									

- Revisar que el control este bien redactado (verbo + sustantivo).
- Si es Levantamiento se diligencia el apartado 4 desde cero al igual que los formatos de evaluación de eficiencia respectivos, si es Monitoreo se debe revisar la evaluación de la eficiencia del control así como los formatos respectivos.

Etapa 5. Tratamiento del Riesgo.

El tratamiento de riesgos implica:

1. Tratar los riesgos de nivel moderado, alto y extremo.

Seleccionar la opción adecuada para su tratamiento, que puede ser:

- Evitar: Minimizar o evitar la probabilidad de materialización del riesgo.
- **Reducir:** Disminuir la probabilidad y/o el impacto de la materialización del riesgo sin cambiar la actividad que origina el riesgo.
- Transferir o compartir: trasladar a un tercero ajeno al proceso la gestión del riesgo.
- Asumir: aceptar el riesgo con sus consecuencias.
- 2. Seleccionar el tipo de plan más adecuado según el nivel de aceptabilidad residual:
 - Plan de tratamiento: busca generar un nuevo control.
 - Plan de mejora: pretende modificar la eficiencia de un control existente.



Etapa 5. Tratamiento del Riesgo.

 Se debe diligenciar el apartado 5 de la ficha de escenario de riesgo (U.FT.15.001.028).

	5. TRATAMIENTO DEL RIESGO								
	TIPO DE PLAN	Plan de tratamiento (nuevo control)	Plan de i	mejora (modificar un	control existente)				
COD		ACTIVIDAD/PROYECTO	RESPONSABLE	RESPONSABLE FECHA DE INICIO		VALOR APROXIMADO			
					DD/MM/AAAA				
					DD/MM/AAAA				
					DD/MM/AAAA				
					DD/MM/AAAA				
					DD/MM/AAAA				
					DD/MM/AAAA				
					DD/MM/AAAA				

- Solo se diligencia cuando el riesgo residual se encuentre en nivel moderado, alto o extremo (para los riesgos de corrupción con probabilidad -1 e impacto -20 no se requiere).
- Si es Levantamiento y en caso de ser necesario se diligencia el apartado 5 desde cero; si es Monitoreo y el riesgo cuenta con plan, se revisa si ya se terminaron sus actividades y se determinó su eficacia, en caso positivo se procede a actualizar el control o a diligenciar el formato respectivo, luego se aplican los cambios en el apartado 4.

Finalización: Fecha, firma y observaciones.

Para finalizar y formalizar el riesgo identificado o actualizado, se debe diligenciar el apartado 6 de la ficha de escenario de riesgos, con las fechas y responsables de su elaboración y aprobación.

Si existe alguna observación pertinente o que desee incluir en la ficha, diligencie el apartado 7.

6. RESPONSABLES DE LA IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y TRATAMIENTO DEL RIESGO			
ELABORACIÓN		APROBACIÓN	
NOMBRE:		NOMBRE:	
CARGO:		CARGO:	
AREA:		AREA:	
FECHA:	FIRMA	FECHA:	FIRMA
DD/MM/AAAA		DD/MM/AAAA	
7. OBSERVACIONES			

Agradecimientos

Vicerrectoría General – Coordinación SIGA Nivel Nacional

