

INSTITUTO DISTRITAL DE LA PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COMUNAL

IDPAC



GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GOBIERNO SEGURIDAD Y CONVIVENCIA
Instituto Distrital de la Participación y
Acción Comunal

INSTITUTO DISTRITAL DE LA PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COMUNAL

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CÓDIGO:	IDPAC-PE-OT-01	VERSIÓN	03
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Tatiana Santos Yate	Willington Granados Herrera	Verónica Basto Méndez	
Contratista – Oficina Asesora de Planeación	Contratista – Oficina Asesora de Planeación	Jefe Oficina Asesora de Planeación	
FECHA	FECHA	FECHA	
20-11-2016	15/12/2016	31/12/2016	

REGISTRO DE MODIFICACIONES

VERSIÓN	FECHA	ÍTEM MODIFICADO – DESCRIPCIÓN
01	10/11/2008	Versión Original Nota: Se aclara que esta guía hacia parte del proceso de Mejoramiento continuo del mapa de procesos del IDPAC, la cual llego a la versión 3
02	24/05/2016	Se actualiza la metodología para la identificación de riesgos y se incluyen lo relacionado con la administración de riesgos institucional, de corrupción y de contratación.
03	31/12/2016	Actualización metodológica de acuerdo con el marco normativo vigente. Aprobación Acta 10 de 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVOS	5
1.1. Objetivo general.....	5
1.2. Objetivos específicos.....	5
2. ALCANCE	5
3. MARCO NORMATIVO	5
4. DEFINICIONES	8
5. ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	11
6. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	12
7. FICHA TÉCNICA DE RIESGOS	12
8. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	14
9. ETAPAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	18
9.1. Información General	19
9.1.1. Componentes de la información general.....	19
9.1.2. Ficha técnica de riesgos – Información General	20
9.2. Identificación de riesgos	20
9.2.1. Componentes de la identificación del riesgo	21
9.2.2. Estructura adecuada de la identificación del riesgo	23
9.2.3. Ficha técnica de riesgos - Identificación –	23
9.3. Análisis de Riesgos.....	24
9.3.1. Lista de controles del riesgo	24
9.3.2. Calificación del riesgo	25
9.3.3. Evaluación del riesgo	23
9.3.4. Ficha técnica de riesgos - Análisis –	23
9.4. Valoración de controles	26
9.4.1. Componentes de la evaluación de los controles	26
9.4.2. Ficha técnica de riesgos – Valoración de controles-	27
9.5. Intervención	28
9.5.1. Componentes de la intervención.....	29
9.5.2. Ficha técnica de riesgo – Intervención-	30
9.6. Monitoreo y evaluación.....	30
10. MODIFICACIONES PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS	31
11. MAPA DE RIESGOS.....	31
12. ANEXO 1. RIESGOS EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN.....	32
13. ANEXO 2. INSTRUCTIVO PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS.....	40

INTRODUCCIÓN

El Estado colombiano, mediante el Decreto 1537 de 2001 estableció que todas las entidades de la Administración Pública deben contar con una política de Administración de Riesgos tendiente a dar un manejo adecuado del tema, con el fin de lograr, de la manera más eficiente, el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

Posteriormente, el Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014, define la administración del riesgo como el “Conjunto de elementos que le permiten a la entidad identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales”.

Por otra parte, el Distrito expidió el Decreto 652 de 2011 “Por medio del cual se adopta la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales”, que conlleva a la integración de los siguientes subsistemas Gestión de la Calidad (SGC), Control Interno (SCI), Gestión Ambiental (SGA), Seguridad y Salud Ocupacional (S&S0), Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), Gestión Documental y Archivo (SIGA) y Responsabilidad Social (SRS).

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 las entidades minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Todos los servidores públicos, en cumplimiento de sus funciones, están sometidos a riesgos que pueden hacer fracasar una gestión; 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 guía tiene como objetivo establecer los elementos para efectuar una adecuada administración de riesgos en el IDPAC, y de esta manera posibilitar la mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Establecer los conceptos básicos y metodológicos para una adecuada administración de riesgos a partir de su identificación, análisis, valoración, intervención y monitoreo.

1.2. Objetivos específicos

- Concientizar en todos los niveles del Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC sobre la necesidad e importancia de gestionar de manera adecuada, los riesgos inherentes a la gestión institucional.
- Establecer una adecuada metodología integral para la administración de riesgos, de acuerdo con el marco normativo vigente.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores en la formulación e implementación de controles y acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Establecer, mediante una adecuada administración del riesgo, una base confiable para la toma de decisiones y la planificación institucional.

2. ALCANCE

Esta guía, proporciona la metodología establecida por la Entidad para la administración y gestión de los riesgos; orienta sobre las actividades a desarrollar desde la definición del contexto estratégico, la identificación de los riesgos, su análisis, valoración, intervención y posterior monitoreo, para garantizar una adecuada gestión del riesgo.

3. MARCO NORMATIVO

A continuación se presenta el marco normativo a tener en cuenta para la administración de riesgos:

- Del Orden Nacional:

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.
Decreto 2145 de 1999	Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000.
Directiva Presidencial 09 de 1999	Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.

Decreto 1537 de 2001	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado.
Ley 872 de 2003	Establece el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
Decreto 4110 de 2004	Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.
Decreto 1599 de 2005	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005.
Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública - NTCGP1000: 2009	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública especifica los requisitos aplicables a entidades públicas.
Decreto 4485 de 2009	Por la cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública a través de la versión NTCGP 1000:2009.
ICONTEC: NTC-5254	Norma Técnica Colombiana de Gestión del Riesgo.
ICONTEC: NTC-ISO 31000	Norma Técnica Colombiana Gestión del Riesgo - Principios y Directrices.
ICONTEC: GTC 137	Guía Técnica Colombiana Gestión del Riesgo – Vocabulario.
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 734 de 2012	Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.
Decreto 019 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
Decreto 2482 de 2012	Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.
Decreto 2641 de 2012	Por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011
Decreto 943 de 2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

- Del Orden Distrital:

Acuerdo 122 de 2004	Por el cual se adopta en Bogotá, D.C. el sistema de gestión de la calidad creado por la Ley 872 de 2003.
Decreto 387 de 2004	Que reglamenta el Acuerdo 122 de 2004 que adopta en Bogotá, D.C., el Sistema de Gestión de Calidad creado por medio de la Ley 872 de 2003.
Directiva 004 de 2005	Definir el alcance, los responsables, las etapas de implementación y el mejoramiento de los sistemas de gestión de calidad en las entidades y organismos distritales- Secretaría General.
Circular Conjunta 018 de 2006	Compatibilidad del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno en las Entidades u Organismos Distritales. Secretaría General y Veeduría Distrital.
Circular 022 de 2006	Sobre el estudio y manejo de riesgos como un aspecto importante del control interno y una función de alto nivel dentro de la organización y solicita la revisión del tema en las entidades y organismos distritales.- Secretaría General.
Decreto 176 de 2010	Por el cual se definen los lineamientos para la conformación articulada de un Sistema Integrado de Gestión en las entidades del Distrito Capital y se asignan unas funciones.
Decreto 371 de 2010	Por el cual se establecen lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en las Entidades y Organismos del Distrito Capital.
Decreto 651 de 2011	Por medio del cual se crean el Sistema Integrado de Gestión Distrital -SIGD-y la Comisión Intersectorial del –SIGD.
Decreto 652 de 2011	Por medio del cual se adopta la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales.
NTD-SIG 001:2011	Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para Las Entidades y Organismos Distritales.

4. DEFINICIONES

Para la administración del riesgo en el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal –, se tendrán en cuenta los siguientes términos y definiciones:

Acciones de intervención	Son las acciones que se deben tomar posterior a determinar las opciones de manejo del riesgo (asumir, reducir, evitar compartir o transferir), dependiendo de la evaluación del riesgo residual, orientadas a fortalecer los controles identificados.
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	Etapas de la administración del riesgo, donde se establece la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo, de acuerdo con la frecuencia de ocurrencia del riesgo y el nivel de impacto definido.
Asumir el riesgo	Opción de manejo donde se acepta la pérdida residual probable, si el riesgo se materializa.
Causa	Medios, circunstancias y/o agentes que generan riesgos.
Calificación del riesgo	Estimación independiente de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede causar su materialización.
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.
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 que determina la formulación de acciones donde se prevenga la materialización del riesgo mediante el fortalecimiento de controles identificado.
Ficha técnica 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	Etapas 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 los tipos de riesgo definidos.
Información general del riesgo	Etapas de administración donde se define la información general del riesgo: proceso, tipo de riesgos, responsable y responsable operativo
Impacto	Medida para estimar cuantitativa y cualitativamente el posible efecto de la materialización del riesgo.
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	Observar, analizar, verificar y evaluar los riesgos identificados, determinando el adecuado desarrollo de cada una de las etapas de administración y 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.
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.
Riesgo	Eventualidad que tendrá un impacto negativo sobre los objetivos institucionales o del 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	<p>Son los 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 las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los riesgos que han sido clasificados como estratégicos: en el paso de identificación deben haber sido marcados como de clase estratégica, es decir, se relacionan con el cumplimiento de objetivos institucionales, misión y visión. ▪ Evaluación residual del riesgo: los riesgos con una evaluación residual inferior a 65%, indicando que el grado de exposición a la materialización del riesgo aún se encuentra poco controlado. ▪ Los riesgos que tengan incidencia en usuario o destinatario final externo: en el caso de la materialización del riesgo la afectación del usuario externo se presenta de manera directa. ▪ Los riesgos de corrupción: todos los riesgos identificados que hagan referencia a situaciones de corrupción, serán considerados como riesgos de tipo institucional.
Riesgo residual	Nivel de riesgo que permanece luego de determinar y calificar los controles para su administración.
Valoración del riesgo	Establece la 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 la calificación de los controles, su asociación con las causas y consecuencias, el riesgo residual y la determinación del riesgo institucional.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El éxito de la administración del riesgo depende de la decidida participación de los directivos, servidores públicos y contratistas; por esto, es preciso identificar los actores que intervienen:

- Alta Dirección: aprueban las directrices para la administración del riesgo en la Entidad. La Alta Dirección es la responsable del fortalecimiento de la política de administración del riesgo.
- Proceso de Mejora Continua: genera la metodología para la administración del riesgo de la Entidad, coordina, lidera, capacita y asesora en su aplicación.
- Líderes de los procesos y equipo operativo: identifican, analizan, evalúan y valoran los riesgos de la entidad (por procesos, institucionales y de corrupción). Si bien el equipo operativo apoya la ejecución de las etapas de gestión del riesgo, esto no quiere decir que el proceso de administración de riesgos este solo bajo su responsabilidad. Al contrario, cada líder se debe encargar de garantizar que en el proceso a su cargo se definan los riesgos que le competen, se establezcan las estrategias y responsabilidades para tratarlos y sobre todo, que se llegue a cada funcionario que trabaja en dicho proceso. No se debe olvidar que son las personas que trabajan en cada uno de los procesos los que mejor conocen los riesgos existentes en el desarrollo de sus actividades.
- Servidores públicos y contratistas: 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.
- La Oficina de Control Interno: Hacer evaluación y seguimiento a la política, los procedimientos y los controles propios de la administración de riesgos. Hay que recordar que en cumplimiento del principio de la independencia los funcionarios de la Oficina de Control Interno no participan en los procesos, mediante autorizaciones o refrendaciones.



Figura 1. Roles y responsabilidades frente a la administración del riesgo

6. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Son las orientaciones o directrices, documentadas y formalizadas que deben tenerse en cuenta para la gestión del riesgo en la entidad y que tienen como propósito evitar la materialización del riesgo.

“El IDPAC, implementará y fortalecerá las etapas de administración del riesgo (Información general, identificación, análisis, valoración de controles, intervención, monitoreo y evaluación anual) que permitan tratar y manejar los riesgos con base en las orientaciones establecidas en la presente guía para la administración de riesgos, con el fin de evitar o mitigar los efectos y consecuencias de su ocurrencia, mediante actividades de prevención, sensibilización y control para el buen funcionamiento de la Entidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales”

Para lograr lo anteriormente enunciado la Alta Dirección asignará los recursos tanto humanos, presupuestales y tecnológicos necesarios que permitan realizar el seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de esta política.

De igual manera, la presente guía forma parte de la política de administración del riesgo, por cuanto detalla las directrices que deben tenerse en cuenta para la gestión del riesgo en la entidad y que tienen como propósito evitar la materialización del riesgo

7. FICHA TÉCNICA DE RIESGOS

La ficha técnica de riesgos es la herramienta que la Entidad ha definido para orientar el desarrollo de cada una de las etapas de administración del riesgo; en esta, los procesos deben diligenciar y/o actualizar la información del riesgo correspondiente a cada etapa, de acuerdo con las indicaciones y los lineamientos definidos en esta guía; posterior al diligenciamiento de la ficha y una vez revisado por la Oficina Asesora de Planeación, se carga la información en el mapa de riesgos del IDPAC.

En la explicación de cada una de las etapas de administración de riesgo, se realizará la referencia correspondiente a la información que se debe diligenciar en la ficha.

FICHA TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Nº de...	00000001
Nº de...	000101
Nº de...	1

Este formato debe ser llenado por el personal, con o sin la ayuda de otras personas o miembros de la comunidad en situaciones de riesgo, según sea necesario.

Información General

Nombre			
Tipo de Riesgo			
Municipio de...	Municipio de...		

Ejemplo 1: Identificación

El área concerniente a la seguridad debe de ser definida de acuerdo con el tipo de riesgo.

Definición de Área		Definición de Problema		Definición de causas
Indicador de Riesgo	Causa	Riesgo	Consecuencia	Comentarios

¿El agente generador de la vulnerabilidad de riesgo, tiene acciones locales en su entorno geográfico o acción alguna?

Estrategia de Riesgo

Riesgo al cual se le asigna el nivel de riesgo que se desea manejar de acuerdo con el nivel de riesgo.

Mediaciones	Recursos	Comunidad	Instituciones	Iniciativa	Tecnología	BNT	Medios	Consejo

Ejemplo 2: Análisis

Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7

Para información y puntaje de la vulnerabilidad de riesgo de acuerdo con el nivel de riesgo de acuerdo con el nivel de riesgo, se debe de considerar el nivel de riesgo de acuerdo con el nivel de riesgo.

Indicador de riesgo: ■ alto, ■ medio, ■ bajo, ■ muy bajo.

Indicador de riesgo: ■ alto, ■ medio, ■ bajo, ■ muy bajo.

Nº	Indicador de riesgo	Nivel de riesgo	Nivel de riesgo	Riesgo	Riesgo	Riesgo	Riesgo	Riesgo	Riesgo	Riesgo	Riesgo
0000	Indicador de riesgo	1	000000	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...
00000	Indicador de riesgo	1-1	00000	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...
000000	Indicador de riesgo	1-1-1	000000	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...
0000000	Indicador de riesgo	1-1-1-1	000000	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...
00000000	Indicador de riesgo	1-1-1-1-1	00000000	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...	Riesgo por...

Figura 2. Ficha Técnica de Riesgos

8. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

De acuerdo con el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014, 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, impidiendo con ello que la entidad actúe en dirección contraria a sus propósitos institucionales.

Para la definición del contexto estratégico, es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión sistémica de la gestión, de manera que se perciba la administración del riesgo como una herramienta gerencial y no como algo aislado del accionar administrativo. Por lo tanto, el diseño del contexto estratégico, se fundamenta en la identificación de los factores internos (debilidades) y externos (amenazas) que puedan generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La definición del contexto estratégico es orientadora, se centra en determinar las amenazas y debilidades de la entidad; es la base para la identificación del riesgo, dado que de su análisis suministrará la información sobre las CAUSAS del riesgo.

El análisis del contexto estratégico del Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC se revisará mínimo cada cuatro años, teniendo en cuenta los cambios de administración distritales; se realizara mediante un ejercicio liderado por la Oficina Asesora de Planeación con la participación de los líderes de procesos y sus equipos de trabajo. 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.

A continuación se presentan los factores generadores de riesgo internos y externos definidos a partir de los insumos de la Planeación Estratégica desarrollada durante la vigencia 2016.

FACTORES DE RIESGO INTERNOS		
Dirección		Resultados y decisiones de los diferentes comités de la Entidad, lineamientos y políticas institucionales.
Estructura organizacional		Organización de la entidad, distribución de roles y responsabilidades, cambios en los directivos.
Talento Humano		Estabilidad laboral, disponibilidad de personal, competencias, capacitación y estado de las condiciones relacionadas con seguridad y salud en el trabajo.
Competencia del personal		Capacidad operativa y de respuesta de los funcionarios y contratistas de la Entidad en el desarrollo de sus funciones y obligaciones.

FACTORES DE RIESGO INTERNOS

<p>Ético</p>		<p>Compromiso y comportamiento ético (principios y valores) de los trabajadores.</p>
<p>Ambiente de Trabajo y Clima Organizacional</p>		<p>Condiciones de trabajo producto de las emociones de los miembros de un equipo o de toda la Entidad; contempla aspectos físicos y emocionales, e influye de manera directa en la motivación de los empleados.</p>
<p>Mecanismos de Control</p>		<p>Estado, características y disponibilidad de los mecanismos de seguimiento y medición institucionales.</p>
<p>Comunicación Interna</p>		<p>Flujos de información y comunicación formales e informales de la Entidad.</p>
<p>Sistemas Tecnológicos</p>		<p>Operación, disponibilidad, vigencia, pertinencia y estado de los sistemas de información y comunicación de la Entidad.</p>
<p>Financiero</p>		<p>Capacidad financiera de la entidad y administración de los recursos disponibles.</p>
<p>Infraestructura</p>		<p>Bienes muebles e inmuebles y demás insumos necesarios para el desarrollo de actividades y operación de los procesos.</p>
<p>Insumos y flujos de información y comunicación</p>		<p>Información que se requiere de otros procesos para generar productos o servicios.</p>

FACTORES DE RIESGO INTERNOS

Modelo de operación



Operación, articulación e interrelación de sistemas de gestión, procesos, procedimientos y metodologías que orientan la gestión institucional

FACTORES DE RIESGO EXTERNOS

Interinstitucional



Relaciones interinstitucionales con las entidades del sector, gobierno y demás partes interesadas.

Social



Condiciones sociales de los habitantes de la ciudad (Situaciones de desplazamiento, expansión demográfica, disturbios, situaciones de violencia, ataques).

Político



Cambios de gobierno, legislación, planes, políticas públicas, decisiones de gobernantes.

Cultural



Hace referencia a la malinterpretación de conceptos, percepciones equivocadas de la realidad y del funcionamiento u operación de la entidad.

Económico



Disponibilidad de capital para la operación institucional.

FACTORES DE RIESGO INTERNOS

<p>Financiero</p>		<p>Aspectos y directrices a tener en cuenta para la administración de recursos financieros asignados a la Entidad.</p>
<p>Ambiental</p>		<p>Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible</p>
<p>Tecnológico</p>		<p>Cambios tecnológicos que generen obsolescencia de los sistemas y modelos con que cuenta la Entidad, así como interrupciones en las redes de comunicación, disponibilidad, pertinencia, vulneración y ataques.</p>
<p>Legal</p>		<p>Cambios en las normas que rigen la operación de la Entidad.</p>
<p>Imagen</p>		<p>Canales de comunicación organizacional de la Entidad e imagen y credibilidad, interpretación de conceptos, percepciones de la realidad y del funcionamiento u operación de la entidad y de lo público.</p>

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 DEL RIESGO

A continuación se presenta cada una de las etapas a desarrollar durante la administración del riesgo; en la descripción de cada etapa se desplegarán los aspectos conceptuales y operativos que se deben tener en cuenta.



Figura 3. Etapas para la administración del riesgo

La metodología que se desarrolla mediante las etapas anteriores, es integral, por lo tanto puede ser aplicada para la administración de los Riesgos Ambientales, de Seguridad y Salud en el Trabajo y de Seguridad de la Información. Para lograr esta integración, es indispensable que previamente se realice el desarrollo técnico para cada tipo de riesgos y priorizar los riesgos que se deben llevar al mapa de riesgos institucional.

El desarrollo de las etapas de administración de riesgos se realizará sobre la ficha técnica de administración de riesgos, en cada etapa se explicará el detalle de la información a ingresar en la ficha.

9.1. Información General

Es la asociación que se debe realizar para cada riesgo identificado, de acuerdo con el proceso al que pertenece, el tipo de riesgo que se identifica y los responsables encargados de liderar la gestión del riesgo y sus diferentes reportes. Los componentes de la identificación son:

9.1.1. Componentes de la información general

- Proceso: asociar el proceso al cual pertenece el riesgo identificado, de acuerdo con los procesos institucionales.

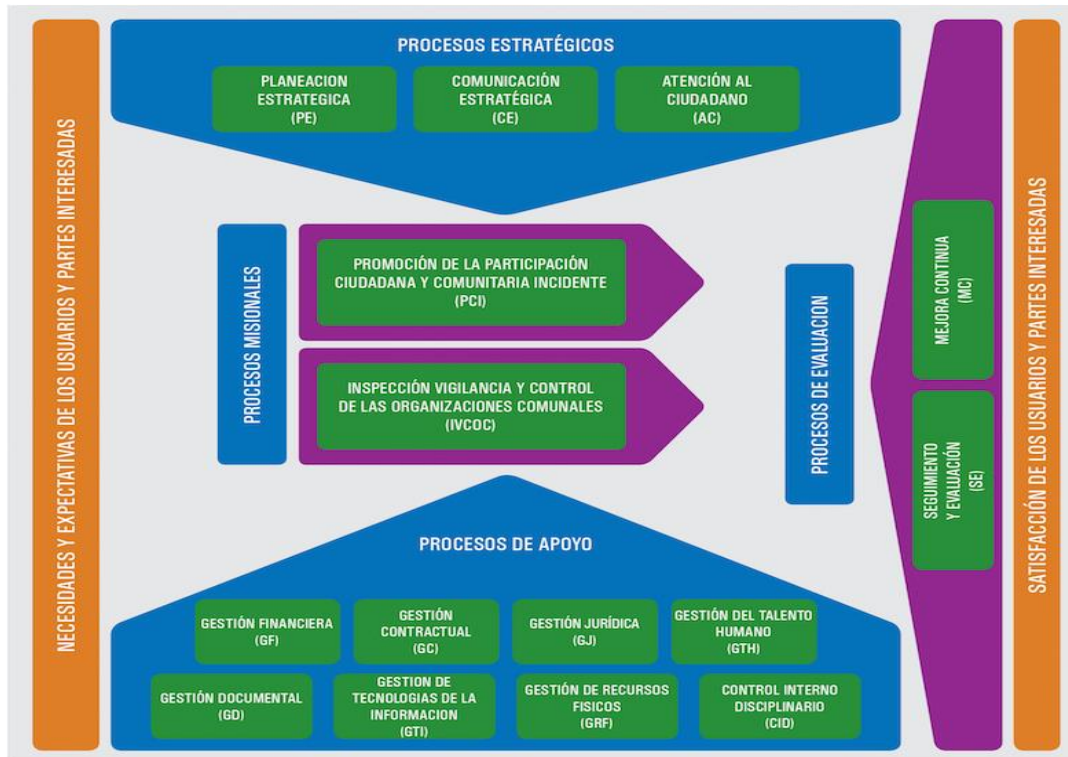


Figura 4. Mapa de procesos IDPAC

- Tipo de riesgos: teniendo en cuenta que la metodología de riesgos del IDPAC es integral, se pueden identificar los siguientes tipos de riesgo: ambiental, de corrupción, de gestión, de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Responsable del riesgo: nombre de la persona encargada de liderar la gestión del riesgo; desde su identificación hasta la intervención, mediante la implementación de controles y monitoreo.
- Responsable Operativo: nombre de la persona encargada de monitorear los riesgos de acuerdo con los tiempos establecidos y/o realizar ajustes a las etapas de administración del riesgo.

9.1.2. Ficha técnica de riesgos – Información General

Información General	
Proceso	
Tipo de Riesgos	
Responsable del Riesgo	Responsable Operativo

De la lista desplegable seleccione el proceso al cual pertenece el riesgo, determine el tipo de riesgo y los responsables

9.2. Identificación de riesgos

Es la etapa que permite conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la entidad pública, que ponen en riesgo el logro de su misión, estableciendo los factores de riesgo, las causas, riesgo, consecuencias, determinación de incidencia en el usuario externo y la clase de riesgo.



Figura 5. Componentes de la identificación del riesgo

9.2.1. Componentes de la identificación del riesgo

▪ Factores de riesgo

Los factores de riesgo son el resultado del análisis del contexto estratégico, por lo tanto, son el insumo para determinar las causas generadoras de riesgo; por esta razón, cada una de las causas generadoras del riesgo identificado, se deben asociar 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.

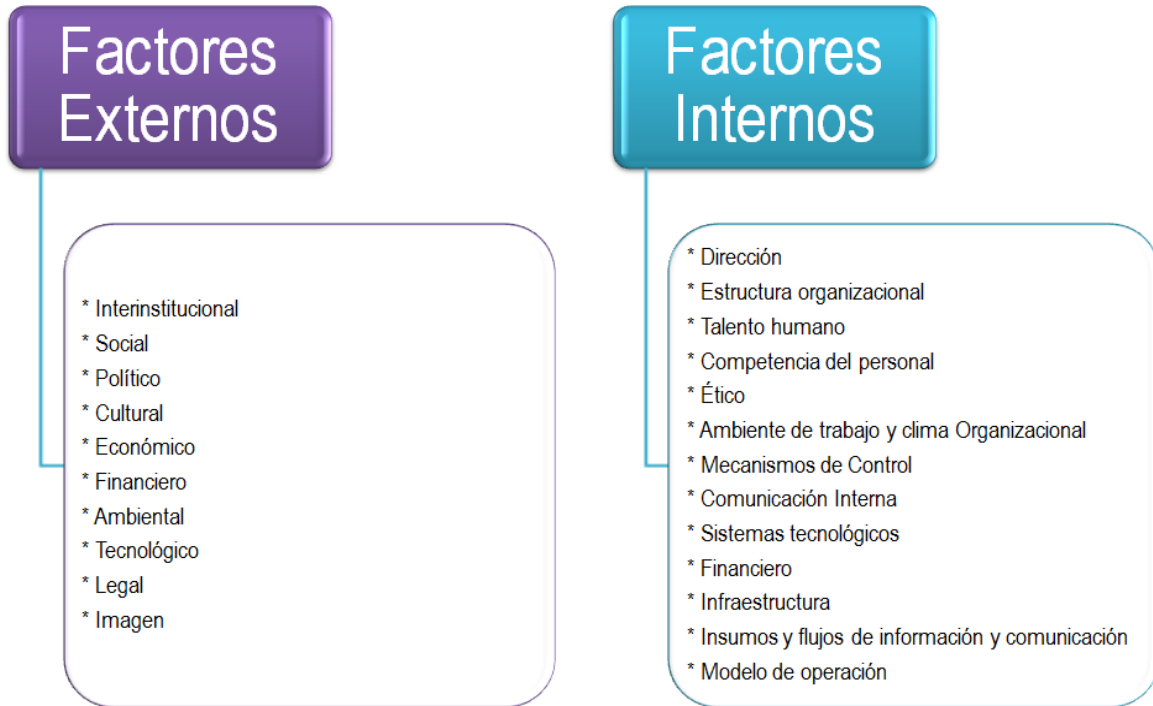


Figura 6. Factores de riesgo

▪ Causas del riesgo

Las causas son los medios, circunstancias y/o agentes generadores de riesgos; la definición de las causas es de gran relevancia para lograr una adecuada administración 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”.

▪ Consecuencias

Son los efectos que se generan o pueden generarse con la materialización del riesgo sobre los objetivos de los procesos y de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

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.

- **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.

- **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:

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 operatividad de los sistemas de información de la entidad: definición de procesos, estructura de la entidad, articulación entre dependencias.
Cumplimiento	Relacionados con la capacidad de cumplir requisitos legales, contractuales, ética pública y compromiso con la comunidad.
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.
Imagen	Tienen que ver con la credibilidad, confianza y percepción de los usuarios de la entidad.
Tecnológico	Capacidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.
Seguridad y Salud en el trabajo SST	Relacionado con los accidentes y enfermedades que puedan ocurrir con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan las personas.
Ambiental	Relacionado con posibles daños o catástrofes en el medio ambiente debido a un fenómeno natural o a una acción humana.
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.

9.2.2. Estructura adecuada de la identificación 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:



Figura 7. Metalenguaje del riesgo

El metalenguaje 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.

Ejemplo:

Debido a	Podría ocurrir	Lo que podría generar
Manejar con excesiva velocidad	Un accidente	Lesiones personales.

9.2.3. Ficha técnica de riesgos - Identificación –

Etapa 1: Identificación

Gestión del Riesgo: 1 Identificación, 2 Análisis, 3 Selección y Control, 4 Mitigación, 5 Monitoreo

Si desea conocer la descripción detalla de los factores de riesgo, [click aquí](#)

Debido a...		Puede ocurrir...		Lo que podría generar...				
Factor de Riesgo	Causar	Riesgo	Descripción	Consecuencia				
<p>Documente las causas asociadas al riesgo identificado</p> <p>Asociar cada causa con el factor de riesgo externo o interno que corresponda.</p>		<p>Indique el nombre del riesgo</p>	<p>Utilice este espacio para describir en que consiste el riesgo identificado o aclarar aspectos del riesgo si se considera necesario</p>	<p>Documente las consecuencias asociadas al riesgo</p>				
<p>¿El impacto generado por la materialización del riesgo, tiene incidencia directa en los servicios prestados al usuario externo?</p>								
<p>Clase de Riesgo</p> <p>Haga click sobre la(s) clase(s) de riesgo que se verían impactadas tras la materialización del riesgo.</p>								
Estratégico	Operativo	Cumplimiento	Financiero	Imagen	Tecnológico	SST	Ambiental	Corrupción
<p>Marcar la (s) clase (s) de asociada (s) con el riesgo identificado</p>								

9.3. Análisis de Riesgos

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.

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, Probabilidad e 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. La etapa de análisis de los riesgos se divide en:

9.3.1. Lista de controles del riesgo

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; en una etapa posterior 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.

A continuación se presentan las características mínimas que se deben tener en cuenta para la definición de 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.
Realizables	Se deben definir controles que la entidad o el proceso estén en capacidad de llevar a cabo.
Medibles	Permiten el establecimiento de indicadores para verificar el cumplimiento de su aplicación y/o efectividad.
Periódicos	Tienen frecuencia de aplicación en el tiempo.
Efectivos	Eliminan o mitigan las causas o consecuencias y evitan la materialización del riesgo.
Asignables	Tienen responsables definidos para su ejecución.

Algunos ejemplos para la definición de los controles son:

- Realizar la tabulación mensual de las encuestas aplicadas con corte al día quinto de cada mes.
- Digitalización de documentos de liquidación en un repositorio institucional para consulta.
- Asignación de claves por parte de la Secretaría de Hacienda de acuerdo con las funciones de cada integrante del equipo presupuestal.
- Articulación de las directrices Distritales en la formulación de la estrategia de articulación territorial y validación por parte del Director.

9.3.2. 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:

Nivel	Frecuencia Gestión y Corrupción
RARO	Nunca se ha presentado ○
IMPROBABLE	Al menos una vez en los últimos 16 meses ○
MODERADA	Al menos una vez en los últimos 12 meses ○
PROBABLE	Al menos una vez en los últimos 8 meses ○
CASI CERTEZA	Al menos una vez en los últimos 4 meses ○

Figura 8. Escala de calificación de la probabilidad

Tipos de efecto o impacto	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento	Tecnología	Imagen	SST	Corrupción	Ambiental
INSIGNIFICANTE	Afecta el cumplimiento de algunas actividades contempladas en los planes de acción <input type="radio"/>	Genera ajustes a una actividad concreta <input type="radio"/>	La pérdida financiera no afecta la operación normal del IDPAC <input type="radio"/>	Genera un requerimiento <input type="radio"/>	Afecta a una persona o una actividad del proceso. <input type="radio"/>	Afecta a un grupo de servidores del proceso <input type="radio"/>	Molestias aisladas que no requieren la interrupción de la actividad normal <input type="radio"/>		Inadecuado manejo de residuos del IDPAC <input type="radio"/>
MENOR	Afecta el cumplimiento de las iniciativas estratégicas <input type="radio"/>	Genera ajustes en los procedimientos <input type="radio"/>	La pérdida financiera afecta algunos servicios del IDPAC <input type="radio"/>	Genera investigaciones disciplinarias, y/o fiscales y/o penales <input type="radio"/>	Afecta el proceso <input type="radio"/>	Afecta a los servidores del proceso <input type="radio"/>	No requiere incapacidad, aunque posiblemente interrupción de las actividades <input type="radio"/>		Inadecuado manejo de recursos naturales y/o residuos que generan un impacto en el ambiente <input type="radio"/>
MODERADO	Afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos del IDPAC <input type="radio"/>	Genera ajustes o cambios en los procesos <input type="radio"/>	La pérdida financiera afecta considerablemente al IDPAC <input type="radio"/>	Genera interrupciones en la prestación del bien o servicio <input type="radio"/>	Afecta varios procesos del IDPAC <input type="radio"/>	Afecta a todos los servidores del IDPAC <input type="radio"/>	Incapacidad temporal <input type="radio"/>	Entre 1 y 5 preguntas afirmativas <input type="radio"/>	Afectación de recursos naturales (Agua, suelo, aire, fauna y flora) a nivel de proyectos específicos <input type="radio"/>
MAYOR	Afecta el cumplimiento de la misión del IDPAC <input type="radio"/>	Genera intermitencia en el servicio <input type="radio"/>	La pérdida financiera afecta el Presupuesto General del IDPAC <input type="radio"/>	Genera sanciones <input type="radio"/>	Afecta a todo el IDPAC <input type="radio"/>	Afecta el Sector Gobierno <input type="radio"/>	Incapacidad permanente o invalidez <input type="radio"/>	Entre 6 y 11 preguntas afirmativas <input type="radio"/>	Afectación de recursos naturales (Agua, suelo, aire, fauna y flora) a nivel de procesos operativos <input type="radio"/>
CATASTRÓFICO	Afecta el cumplimiento de las metas distritales <input type="radio"/>	Genera paro total del proceso y/o del IDPAC <input type="radio"/>	La pérdida financiera afecta considerablemente el Presupuesto del Distrito <input type="radio"/>	Genera cierre definitivo del IDPAC <input type="radio"/>	Afecta al Distrito <input type="radio"/>	Afecta al Distrito y a todos los usuarios del IDPAC <input type="radio"/>	Muerte <input type="radio"/>	Entre 12 y 18 preguntas afirmativas <input type="radio"/>	Afectación de recursos naturales (Agua, suelo, aire, fauna y flora) a nivel local y regional <input type="radio"/>

Figura 9. Escala de calificación de impacto

Para la definición del impacto se debe tener en cuenta la clasificación del riesgo (Estratégico, operativo, financiero, cumplimiento, tecnología, imagen, seguridad y salud en el trabajo, corrupción y ambiental) de acuerdo con la clase del riesgo y la magnitud del impacto se debe determinar el nivel en el que se encuentra.

9.3.3. 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. La evaluación del riesgo se calcula con base en variables cuantitativas y cualitativas; esta evaluación se realiza de manera automática por la ficha técnica del riesgo y en el mapa de riesgos de la Entidad.

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

Figura 10. Matriz de evaluación del riesgo

9.3.4. Ficha técnica de riesgos - Análisis –

Lista de controles:

Etapa 2: Análisis

Gestión del Riesgo

Control 1	Control 2	Control 3	Control 4	Control 5	Control 6	Control 7
Control 8	Control 9	Control 10	Control 11	Control 12	Control 13	Control 14

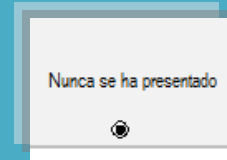
En los espacios disponibles, liste los controles existentes para la administración de riesgos

Definición de la probabilidad:

Nivel	Frecuencia	
RARO	Nunca se ha presentado <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
IMPROBABLE	Al menos una vez en los últimos 16 meses <input type="radio"/>	>1 y <5 <input type="radio"/>
MODERADA	Al menos una vez en los últimos 12 meses <input type="radio"/>	>= 5 y <10 <input type="radio"/>
PROBABLE	Al menos una vez en los últimos 8 meses <input type="radio"/>	>=20 y <24 <input type="radio"/>
CASI CERTEZA	Al menos una vez en los últimos 4 meses <input type="radio"/>	>= 24 <input type="radio"/>

La definición de la probabilidad del riesgo, a excepción de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, se debe determinar de acuerdo con la escala de frecuencia donde se determina la materialización del riesgo en un rango de tiempo de 16 meses a 4 meses.

Para indicar el nivel de probabilidad, solo se debe marcar con el mouse el círculo que corresponda, automáticamente se iluminará con color negro. Ejemplo:



Para la definición de la probabilidad de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo se debe diligenciar la siguiente información:

Formato para determinar la probabilidad de los riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo		
Nivel de Deficiencia		
Nivel	Descripción	Elección
Muy alto	No existe medidas que permitan controlar la fuente, el medio o el individuo	<input type="radio"/>
Alto (A)	Existen medidas básicas que ejercen un control sobre el individuo.	<input checked="" type="radio"/>
Medio (M)	Existen medidas que permiten ejercer un control sobre el medio y el individuo.	<input type="radio"/>
Bajo (B)	Se tienen medidas que permiten controlar la fuente, el medio y el individuo.	<input type="radio"/>
Nivel de Exposición		
Nivel	Descripción	Elección
Continua(EC)	La situación de exposición se presenta más del 80% del tiempo de la jornada laboral.	<input type="radio"/>
Frecuente(EF)	La situación de exposición se presenta entre el 50% y el 80% del tiempo de la jornada laboral.	<input type="radio"/>
Ocasional (EO)	La situación de exposición se presenta entre el 20% y el 50% del tiempo de la jornada laboral.	<input type="radio"/>
Esporádica (EE)	La situación de exposición se presenta menos del 20% del tiempo de la jornada laboral.	<input checked="" type="radio"/>
Probabilidad SST		
Moderada		

La ficha técnica de riesgo tiene una hoja especial con vínculo que permite realizar la determinación de la probabilidad para los riesgos de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con los niveles de deficiencia y exposición.

Cuando se marca cada uno de los niveles, automáticamente se determina el nivel de probabilidad que se debe indicar.

Definición del impacto:

Tipos de efecto o impacto	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento	Tecnología	Imagen	SST	Corrupción	Ambiental
INSIGNIFICANTE	Afecta el cumplimiento de las actividades operativas en los procesos de la Entidad	Genera ajustes a una actividad concreta	La pérdida financiera no afecta la operación normal del IDPAC	Genera un requerimiento	Afecta a una persona o una actividad del proceso.	Afecta a un grupo de servidores del proceso	Molestias aisladas que no requieren la interrupción de la actividad normal	Inadecuado manejo de recursos del IDPAC	
MEJOR	Afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos del IDPAC	Genera ajustes en los procesos operativos	La pérdida financiera afecta algunos servicios del IDPAC	Genera investigaciones disciplinarias, y/o fiscales y/o penales	Afecta el proceso	Afecta a los servidores del proceso	No requiere incapacidad, aunque posiblemente interrupción de las actividades		
MODERADO	Afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos del IDPAC	Genera interrupciones en la prestación del bien o servicio	La pérdida financiera afecta considerablemente al IDPAC	Genera interrupciones en la prestación del bien o servicio	Afecta varios procesos del IDPAC	Afecta a todos los servidores del IDPAC	Incapacidad temporal	Entre 1 y 5 preguntas afirmativas	Afectación de recursos naturales (Agua, suelo, aire, fauna y flora) a nivel de proyecto
MAJOR	Afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos del IDPAC	Genera interrupciones en la prestación del bien o servicio	La pérdida financiera afecta considerablemente al IDPAC	Genera interrupciones en la prestación del bien o servicio	Afecta varios procesos del IDPAC	Afecta a todos los servidores del IDPAC	Incapacidad permanente o invalidez	Entre 6 y 11 preguntas afirmativas	Afectación de recursos naturales (Agua, suelo, aire, fauna y flora) a nivel de proceso
CATASTRÓFICO	Afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos del IDPAC	Genera interrupciones en la prestación del bien o servicio	La pérdida financiera afecta considerablemente al IDPAC	Genera interrupciones en la prestación del bien o servicio	Afecta varios procesos del IDPAC	Afecta a todos los servidores del IDPAC	Muerte	Entre 12 y 18 preguntas afirmativas	Afectación de recursos naturales (Agua, suelo, aire, fauna y flora) a nivel local y regional
	Borrar Registro	Borrar Registro	Borrar Registro	Borrar Registro	Borrar Registro	Borrar Registro	Borrar Registro	Borrar Registro	Borrar Registro

Para determinar el impacto de los riesgos se debe tomar como referencia la matriz de definición de impacto; en esta, se debe marcar el impacto.

Nota: tener en cuenta que debe existir una relación directa entre las clases de riesgo definidas en la etapa de identificación y los niveles de impacto marcados en la tabla; se tomara como impacto el que se marque en el mayor nivel.

Para la determinación de los riesgos de corrupción se debe diligenciar la siguiente información:

Formato para determinar el impacto de los riesgos de corrupción		
No.	Preguntas Si el riesgo de corrupción se materializa...	Respuesta
1.	¿Afecta al grupo de funcionarios del proceso?	Si
2.	¿Afecta el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	Si
3.	¿Afecta el cumplimiento de la Misión de la Entidad?	Si
4.	¿Afecta el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Entidad?	Si
5.	¿Genera pérdida de confianza de la Entidad, afectando su reputación?	Si
6.	¿Genera pérdida de recursos económicos?	Si
7.	¿Afecta la generación de los productos o la prestación de los servicios?	No
8.	¿Da lugar al detrimento de la calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicio o los recursos públicos?	No
9.	¿Genera pérdida de la información de la Entidad?	Si
10.	¿Genera intervención de los órganos de control, de la fiscalía o de otro ente?	Si
11.	¿Da lugar a procesos sancionatorios?	Si
12.	¿Da lugar a procesos disciplinarios?	Si
13.	¿Da lugar a procesos fiscales?	Si
14.	¿Da lugar a procesos penales?	No
15.	¿Genera pérdida de credibilidad del sector?	Si
16.	¿Ocasiona lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	No
17.	¿Afecta la imagen regional?	No
18.	¿Afecta la imagen nacional?	No
Total preguntas afirmativas:		12
Total preguntas negativas:		6

Clasificación del riesgo:

1-5... Preguntas afirmativas ... El impacto del riesgo se debe ubicar en nivel Moderado
 6-11... Preguntas afirmativas ... El impacto del riesgo se debe ubicar en nivel Mayor
 12-18... Preguntas afirmativas ... El impacto del riesgo se debe ubicar en nivel Catastrófico

[Volver a la ficha](#)

La ficha técnica de riesgo tiene una hoja especial con vínculo que permite realizar la determinación del impacto para los riesgos de corrupción, de acuerdo con 18 preguntas de respuesta "SI o NO".

Evaluación del riesgo:

CALIFICACIÓN INHERENTE DEL RIESGO			
La calificación inherente del riesgo se realizará automáticamente, de acuerdo a los datos identificados en la tabla anterior.			
Evaluación del riesgo inherente	Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo
La evaluación del riesgo inherente es el resultado de cruzar la probabilidad con el impacto, de acuerdo con el análisis en la tabla anterior.	c) Moderada	d) Mayor	ZONA DE RIESGO EXTREMA

Cuando se determina la probabilidad y el impacto, la ficha técnica de riesgos automáticamente muestra la zona en la cual se ubica la evaluación inherente del riesgo.

9.4. Valoración de controles

Es la etapa de administración del riesgo mediante la cual se realiza la descripción detallada y calificación de los controles asociados al riesgo e identificados en la etapa de análisis; los aspectos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de esta etapa se desarrollan a continuación.

9.4.1. Componentes de la evaluación de los controles

- Nombre del control: la ficha técnica del riesgo diligencia automáticamente este componente, de acuerdo con la información de los controles documentada en la etapa de análisis.
- Causas atacadas: para cada control, se deben identificar las causas que son atacadas con la aplicación del control.
- Formalización del control: en la formalización del control se debe documentar la siguiente información:
 - a) ¿Dónde está documentado? Describir en qué documento se encuentra descrito el control identificado.
 - b) ¿Quién ejecuta el control? Determinar quién es el responsable de la ejecución del control descrito.
 - c) ¿Cuándo lo ejecuta? Establecer la periodicidad con la cual se debe ejecutar el control.
- Aplicación: en la aplicación se deben documentar los registros que se generan producto de la aplicación del control.
- Nivel de efectividad: se establece automáticamente, es igual al nivel de probabilidad del riesgo.
- Porcentaje de calificación del control: la calificación del control es la suma de la formalización y nivel de probabilidad determinado; la ficha técnica del riesgo lo marca de manera automática.
- Evaluación residual del riesgo: de acuerdo con la calificación de los controles asociados al riesgo se establece la evaluación residual del riesgo; cuando el porcentaje de la evaluación residual del riesgo se acerca a 100% indica que el riesgo controlado; si el porcentaje está más alejado del 100% indica que se deben definir acciones de intervención prioritarias para administrar el riesgo de manera adecuada.
- Determinación del riesgo institucional: de acuerdo con las características establecidas para la determinación de los riesgos institucionales, la ficha técnica de riesgos establece de manera automática si el riesgo es institucional.

9.4.2. Ficha técnica de riesgos – Valoración de controles-

Etapa 3: Valoración de Controles



Nombre del Control	Causas Atacadas	Formalización del Control			Aplicación	Nivel de Efectividad	Porcentaje de Calificación del control
	Identifique las causas que son atacadas por el control, y marquelas haciendo clic.	¿Dónde esta Documentado?	¿Quién ejecuta el control?	¿Cuándo lo ejecuta?	Registros	El nivel de efectividad es igual al nivel de probabilidad del riesgo. La calificación del control es la suma de la formalización y nivel de probabilidad determinado	
Control 1	Control A Causa1 Causa2 Causa3					Aceptable	35%

Diligenciar cada uno de los espacios de acuerdo con las indicaciones del numeral anterior. Para los campos relacionados con la formalización del control y aplicación, **NO** deben diligenciarse cuando no existan los soportes de cumplimiento correspondientes.

EVALUACIÓN RESIDUAL DEL RIESGO

35%

De acuerdo con la calificación de los controles y el nivel de efectividad de estos, se determina la evaluación residual del riesgo.

El riesgo es Institucional? No

De acuerdo con información documentada en etapas anteriores, la ficha técnica de riesgos marcada de manera automática si el riesgo es de tipo institucional.

9.5. Intervención

De acuerdo con los resultados obtenidos en la etapa anterior, y una vez establecida la evaluación residual del riesgo, se deben definir las acciones de intervención a desarrollar, teniendo en cuenta la información de las opciones de manejo:

Manejo del Riesgo			
Limite Inferior	Limite Superior	Opción de manejo	Descripción
0%	49%	Evitar y/o Transferir y/o Compartir	El riesgo se encuentra en un nivel de exposición extremo, se deben reducir su impacto mediante el traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o mediante otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Ej: seguros, sitios alternos, contratos de riesgos compartidos, etc.
50%	64%	Evitar	El riesgo se encuentra en un nivel de exposición alto, se deben generar acciones encaminadas a prevenir su materialización. Ej: cambios a la infraestructura, cambios en software, rediseño de procesos, entre otros.
65%	79%	Reducir	El riesgo se encuentra en un nivel moderado de exposición, implica que se deben tomar acciones encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). Ej: optimización de procesos, definición de nuevos controles, entre otros.
80%	100%	Asumir	El riesgo se encuentra en un nivel de exposición controlado; si el porcentaje de evaluación residual es inferior a 100, se sugiere realizar acciones adicionales que permitan fortalecer la administración del riesgo enfocadas en el mejoramiento de los controles existentes o generar nuevos controles para atacar todas las causas identificadas.

Figura 11. Matriz de opciones de manejo

Las acciones deben estar **orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de los controles identificados y/o a identificar posibles nuevos controles para la administración del riesgo**. Las acciones de intervención que se definan deben contemplar:



Figura 12. Definición adecuada de las acciones de intervención

Por otro lado, **para todos los riesgos**, se deben definir las acciones de contingencia, que son las acciones inmediatas y para hacer frente a la materialización del riesgo y garantizar la continuidad del servicio.



Figura 13. Definición adecuada de las acciones de contingencia

9.5.1. Componentes de la intervención

Para las acciones de intervención:

- Problema identificado: determinar el problema al cual se dará tratamiento mediante la definición y ejecución de la acción que se está proyectando.
- Acción: definir la acción a realizar teniendo en cuenta que este orientada a fortalecer los controles existentes o generar nuevos controles.
- Responsable: identificar la persona responsable de la ejecución de la acción.
- Fecha de finalización: establecer el plazo de cumplimiento de la acción.

Para las acciones de contingencia:

- Acciones: establecer las acciones inmediatas a desarrollar en caso de materialización del riesgo.
- Responsable: definir la persona responsable de ejecutar la acción de contingencia descrita.

9.5.2. Ficha técnica de riesgo – Intervención-

ACCIONES DE INTERVENCIÓN					CONTINGENCIA	
No	Problema Identificado	Acción	Responsable	Fecha de Finalización	Acción	Responsable
1						
2						

Determinar las acciones de intervención y de contingencia de acuerdo con las indicaciones del numeral anterior.

9.6. Monitoreo y evaluación

El monitoreo se realizará por autocontrol, mediante seguimiento de la Oficina Asesora de Planeación y por la evaluación independiente que realiza la Oficina de Control Interno, cada cuatro meses, con corte para los meses de abril, agosto y diciembre de cada vigencia.

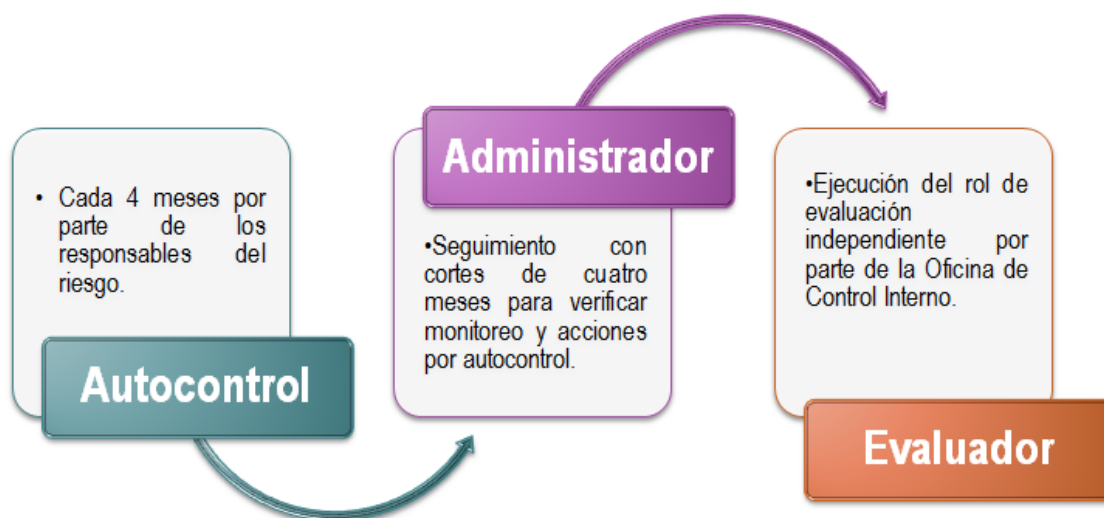


Figura 14. Roles para el monitoreo y evaluación de los riesgos

Los aspectos que se deben tener en cuenta para el monitoreo y evaluación de los riesgos se citan a continuación:

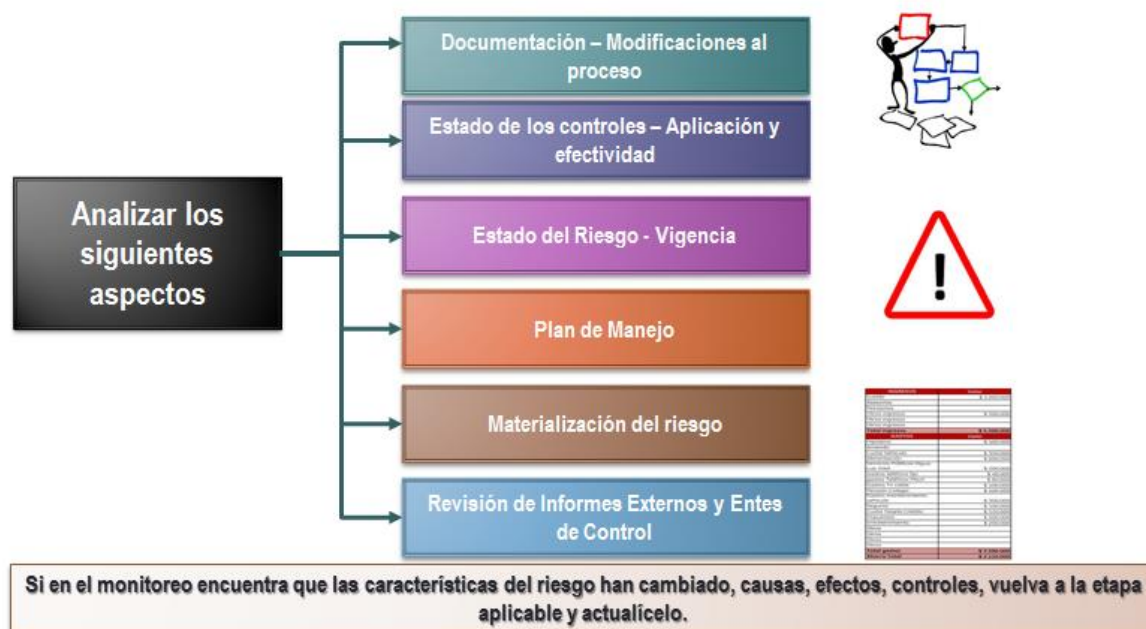


Figura 15. Aspectos a tener en cuenta para el monitoreo de los riesgos

10. MODIFICACIONES PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

Cuando el proceso requiera hacer ajustes en la información documentada de cada riesgo, debe realizar la solicitud mediante correo electrónico a la Oficina Asesora de Planeación, indicando los ajustes a realizar con la justificación correspondiente y adjuntar la ficha actualizada.

La Oficina Asesora de Planeación tendrá un plazo de quince días para verificar las modificaciones realizadas y actualizar el mapa de riesgos.

Para los casos donde se necesite ampliar la información de los cambios con los solicitantes, se citara a las reuniones correspondientes.

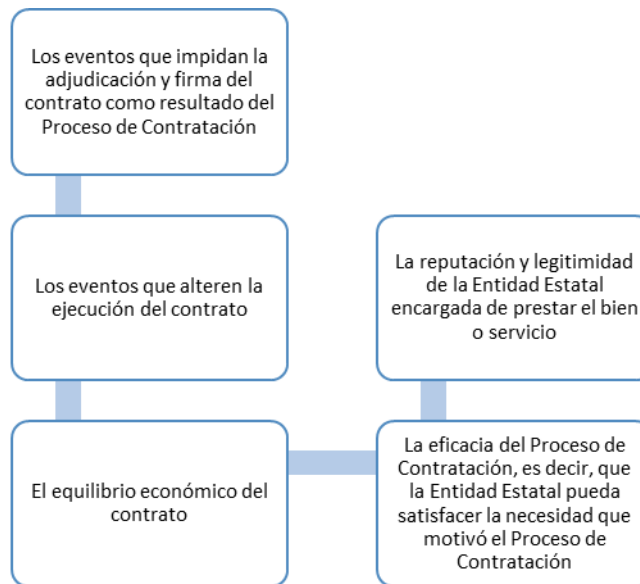
11. MAPA DE RIESGOS

Una vez se tenga toda la información relacionada en los numerales anteriores, se documentará la información en el mapa de riesgos de la Entidad, el cual estará disponible para la consulta de todos los servidores, en la intranet institucional. Los líderes de procesos y sus equipos de trabajo, deben garantizar que la información de los riesgos sea adecuada, coherente, pertinente y vigente. Cualquier ajuste que se deba realizar de esta información, debe ser tramitada con la Oficina Asesora de Planeación.

IDPAC Instituto Estatal de la Participación y Acción Comunal													MAPA DE RIESGOS					Código	Fecha	Versión
Información general del riesgo					Clase de riesgo								Calificación y evaluación inherente			Calificación y evaluación residual		Riesgos con incidencia institucional	Detalle por riesgo	
Proceso	Riesgo	Tipo de riesgo	Responsable	Responsable Operativo	Administrativo	Operativo	Financiero	Legal	Imagen	Tecnológico	Ambiental	Demográfico	Probabilidad	Impacto	Zona	% evaluación residual	Opción de manejo	Determinación institucional	Ficha técnica	
Planeación Estratégica	R1. Formulación inadecuada de planes, proyectos y programas de la entidad	Gestión	Veronica Basto Mendez	Wilmington Granados Herrera	X	X			X				b) Improbable	c) Moderado	ZONA DE RIESGO MODERADA	80%	Asumir	SI	Link	
Planeación Estratégica	R2. Inadecuado seguimiento a los Planes, Programas y Proyectos	Gestión	Veronica Basto Mendez	Wilmington Granados Herrera	X	X							d) Probable	c) Moderado	ZONA DE RIESGO ALTA	50%	Evitar	SI	Link	
Comunicación Estratégica	R3. Difusión incompleta e inoportuna a los usuarios en general, sobre planes, proyectos, programas, servicios, trámites y actividades de la entidad	Gestión	Eliana Sella Cardona Alvarez	Diana Alexandra Mútz Arcos	X				X				a) Bajo	d) Mayor	ZONA DE RIESGO ALTA	88%	Asumir	SI	Link	
Comunicación Estratégica	R4. Manipular/alterar el registro de los medios comunitarios en las bases de datos	Composición	Eliana Sella Cardona Alvarez	Diana Alexandra Mútz Arcos							X		a) Bajo	e) Catastrófica	ZONA DE RIESGO ALTA	93%	Asumir	SI	Link	
	R5. Desconocimiento de la percepción			Luis Fernando Ansel V											ZONA DE RIESGO					

12. ANEXO 1. RIESGOS EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN

Las Entidades Estatales para reducir la exposición del Proceso de Contratación frente a los diferentes Riesgos que se pueden presentar, debe estructurar un sistema de administración de Riesgos teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:



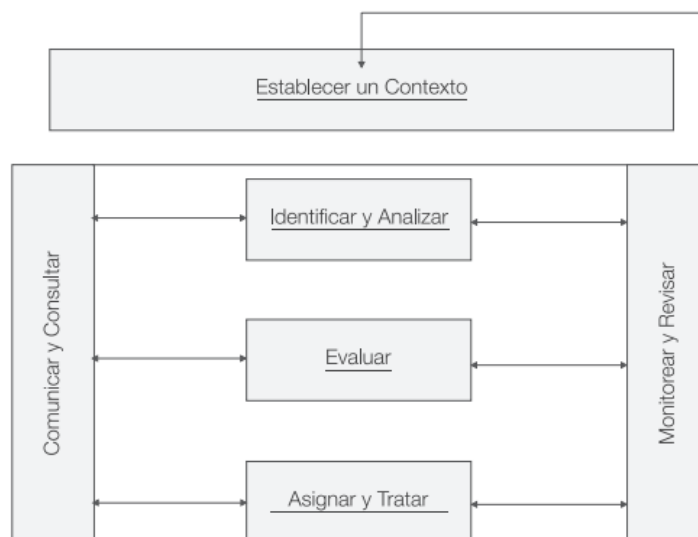
Un manejo adecuado del Riesgo permite a las Entidades Estatales:

- Proporcionar un mayor nivel de certeza y conocimiento para la toma de decisiones relacionadas con el Proceso de Contratación

- Mejorar la planeación de contingencias del Proceso de Contratación
- Incrementar el grado de confianza entre las partes del Proceso de Contratación
- Reducir la posibilidad de litigios; entre otros.

Estructura de la administración de riesgos de contratación

Colombia Compra Eficiente adoptó la metodología de que trata la presente guía con base en el Estándar AS/ NZS ISO 31000



Para ello, propone administrar los Riesgos del Proceso de Contratación siguiendo los pasos enumerados a continuación:

1. Establecer el contexto en el cual se adelanta el Proceso de Contratación.

El punto inicial es identificar el contexto en el cual interactúa el IDPAC para conocer el ambiente social, económico y político, e identificar sus propios Riesgos; los Riesgos comunes a sus Procesos de Contratación; y los Riesgos del Proceso de Contratación en particular. En este paso la Entidad identifica los aspectos que se mencionan a continuación y los posibles efectos adversos que estos pueden generar.

- El objeto del Proceso de Contratación.
- Los partícipes del Proceso de Contratación.
- La ciudadanía que se beneficia del Proceso de Contratación.
- La capacidad de la Entidad Estatal entendida como la disponibilidad de recursos y conocimientos para el Proceso de Contratación.
- La suficiencia del presupuesto oficial del Proceso de Contratación. Las condiciones geográficas y de acceso del lugar en el cual se debe cumplir el objeto del Proceso de Contratación.
- El entorno socio ambiental.
- Las condiciones políticas.
- Los factores ambientales.
- El sector del objeto del Proceso de Contratación y su mercado.

- La normativa aplicable al objeto del Proceso de Contratación.
- Experiencia propia y de otras Entidades Estatales en Procesos de Contratación del mismo tipo.

2. Identificar y clasificar los Riesgos del Proceso de Contratación.

Una vez establecido el contexto, la Entidad identifica e incluye en la matriz propuesta los Riesgos del Proceso de Contratación. Esta identificación puede partir además de fuentes como por ejemplo los planes estratégicos, planes de acción, reportes de desempeño, presupuestos, riesgos identificados por otras Entidades Estatales, lluvia de ideas, paneles de expertos cuando la complejidad del Proceso de Contratación lo exige, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), encuestas y cuestionarios. En este paso la Entidad Estatal debe contar con el personal responsable misionalmente del Proceso de Contratación y el personal con el conocimiento adecuado para la administración del Riesgo. Una vez identificados los Riesgos del Proceso de Contratación, el IDPAC debe clasificarlos según su clase, su fuente, la etapa del Proceso de Contratación en la que se encuentra el Riesgo, y su Tipo, así:

a) Clase

General: es un riesgo de todos los Procesos de Contratación adelantados por la Entidad, por lo cual está presente en toda su actividad contractual.

Específico: es un riesgo propio del Proceso de Contratación objeto de análisis.

b) Fuente

Interno: es un riesgo asociado a la operación, capacidad, o situación particular de la Entidad Estatal (reputacional, tecnológico).

Externo: es un riesgo del sector del objeto del Proceso de Contratación, o asociado a asuntos no referidos a la Entidad Estatal (desastres económicos, existencia de monopolios, circunstancias electorales).

c) Etapa

• Planeación

La etapa de planeación está comprendida entre la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones y la fecha en la cual se decide continuar o no con el Proceso de Contratación. Durante esta etapa, la Entidad Estatal elabora los estudios previos y el proyecto de pliegos de condiciones o sus equivalentes. Dentro de las preguntas que la Entidad Estatal debe hacerse para identificar los Riesgos de la etapa de planeación se encuentran las siguientes:

- ✓ La modalidad de contratación es adecuada para el bien servicio u obra necesitado.
- ✓ Los requisitos habilitantes son los apropiados para el Proceso de Contratación y es posible encontrar proponentes que los cumplan incluyendo los Riesgos relacionados con la habilidad para determinar requisitos habilitantes consistentes con el Proceso de Contratación y con el sector económico en el que actúan los posibles oferentes.
- ✓ El valor del contrato corresponde a los precios del mercado.
- ✓ La descripción del bien o servicio requerido es claro.
- ✓ El Proceso de Contratación cuenta con las condiciones que garanticen la transparencia, equidad y competencia entre los proponentes.
- ✓ El estudio de mercado permite identificar los aspectos de oferta y demanda del mercado respectivo.
- ✓ El diseño del Proceso de Contratación permite satisfacer las necesidades de la Entidad Estatal, cumplir su misión y si es coherente con el cumplimiento de sus objetivos y metas

- **Selección:** la etapa de selección está comprendida entre el acto de Apertura del Proceso de Contratación y la Adjudicación o la declaración de desierto del Proceso de Contratación. En la etapa de selección la Entidad Estatal selecciona al contratista. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:
 - a) Falta de capacidad de la Entidad Estatal para promover y adelantar la selección del contratista, incluyendo el riesgo de seleccionar aquellos que no cumplan con la totalidad de los requisitos habilitantes o se encuentren incurso en alguna inhabilidad o incompatibilidad.
 - b) Riesgo de colusión.
 - c) Riesgo de ofertas artificialmente bajas.

- **Contratación:** Una vez adjudicado el contrato objeto del Proceso de Contratación, inicia la etapa de contratación en la cual se debe cumplir con el cronograma previsto para la celebración del contrato, el registro presupuestal, la publicación en el SECOP y el cumplimiento de los requisitos para el perfeccionamiento, ejecución y pago. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:
 - a) Riesgo de que no se firme el contrato.
 - b) Riesgo de que no se presenten las garantías requeridas en los Documentos del Proceso de Contratación o que su presentación sea tardía.
 - c) Riesgos asociados al incumplimiento de la publicación o el registro presupuestal del contrato.
 - d) Riesgos asociados a los reclamos de terceros sobre la selección del oferente que retrasen el perfeccionamiento del contrato.

- **Ejecución:** la etapa de ejecución inicia una vez cumplidos los requisitos previstos para iniciar la ejecución del contrato respectivo y termina con el vencimiento del plazo del contrato o la fecha de liquidación si hay lugar a ella.

Esta etapa puede extenderse cuando hay lugar a garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o a condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes. En esta etapa se cumplen con las obligaciones previstas en el contrato, permitiendo el logro del objeto del Proceso de Contratación; en consecuencia los Riesgos frecuentes son los asociados al cumplimiento del contrato y el logro del objeto propuesto, el rompimiento del equilibrio económico del contrato, los asociados a la liquidación y terminación del contrato y aquellos relacionados con el incumplimiento de la normativa pos consumo.

d) Tipo

Riesgos Económicos	Son los derivados del comportamiento del mercado, tales como la fluctuación de los precios de los insumos, desabastecimiento y especulación de los mismos, entre otros.
Riesgos Sociales o Políticos	Son los derivados de los cambios de las políticas gubernamentales y de cambios en las condiciones sociales que tengan impacto en la ejecución del contrato.
Riesgos Operacionales	Son los asociados a la operatividad del contrato, tales como la suficiencia del presupuesto oficial, del plazo o los derivados de procesos, procedimientos, parámetros, sistemas de información y tecnológicos, equipos humanos o técnicos inadecuados o insuficientes
Riesgos Financieros	Son (i) el riesgo de consecución de financiación o riesgo de liquidez para obtener recursos para cumplir con el objeto del contrato, y (ii) el riesgo de las condiciones financieras establecidas para la obtención de los recursos, tales como plazos, tasas, garantías, contragarantías, y

	refinanciaciones, entre otros.
Riesgos Regulatorios	Derivados de cambios regulatorios o reglamentarios que afecten la ecuación económica del contrato.
Riesgos de la Naturaleza	Son los eventos naturales previsible en los cuales no hay intervención humana que puedan tener impacto en la ejecución del contrato, por ejemplo los temblores, inundaciones, lluvias, sequías, entre otros...
Riesgos Ambientales	Son los derivados de las obligaciones legales o reglamentarias de carácter ambiental, así como de las licencias, planes de manejo o de permisos y autorizaciones ambientales, incluyendo tasas retributivas y compensatorias, obligaciones de mitigación, tareas de monitoreo y control, entre otras.
Riesgos Tecnológicos	Son los derivados de fallas en los sistemas de comunicación de voz y de datos, suspensión de servicios públicos, nuevos desarrollos tecnológicos o estándares que deben ser tenidos en cuenta para la ejecución del contrato, obsolescencia tecnológica.

3. Evaluar y calificar los Riesgos.

Una vez cumplidos los pasos a los que se refieren los numerales anteriores, la Entidad evalúa cada uno de los riesgos identificados, estableciendo el impacto de los mismos frente al logro de los objetivos del Proceso de Contratación y su probabilidad de ocurrencia. Esta evaluación tiene como fin asignar a cada Riesgo una calificación en términos de impacto y de probabilidad, la cual permite establecer la valoración de los Riesgos identificados y las acciones que se deban efectuar.

Para estimar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento que afecte de manera negativa el Proceso de Contratación, se sugiere considerar fuentes de información como: Registros anteriores de la ocurrencia del evento en Proceso de Contratación propios y de otras Entidades Estatales. Experiencia relevante propia y de otras Entidades Estatales. Prácticas y experiencia de la industria o el sector en el manejo del Riesgo identificado. Publicaciones o noticias sobre la ocurrencia del Riesgo identificado. Opiniones y juicios de especialistas y expertos. Estudios técnicos.

La Entidad Estatal debe evaluar los Riesgos combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto del evento para:

- ✓ Asignar una categoría a cada Riesgo de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia así: raro, improbable, posible, probable y casi cierto y valorarlos de 1 a 5 siendo raro el de valor más bajo y casi cierto el de valor más alto, como se indica en la siguiente tabla. La Entidad Estatal puede utilizar las fuentes de información sugeridas anteriormente, métodos cuantitativos con diferentes metodologías que arrojen otros resultados y complementen los resultados de la matriz de evaluación de riesgos.

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Raro	Puede que no se haya presentado u ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.
2	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento, es poco común o frecuente
3	Moderada	Puede ocurrir en algún momento

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
4	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
5	Casi Certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias

- ✓ Determinar el impacto del Riesgo, utilizando la siguiente tabla, analizando los siguientes criterios: (i) la calificación cualitativa del efecto del Riesgo, y (ii) la calificación monetaria del Riesgo, la cual corresponde a la estimación de los sobrecostos ocasionados por la ocurrencia del Riesgo como un porcentaje del valor total del presupuesto del contrato. La Entidad Estatal debe escoger la mayor valoración resultante de los criterios (i) y (ii) para determinar el impacto del Riesgo.

IMPACTO					
Calificación cualitativa	Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual
Calificación monetaria	Los sobrecostos no representan más (1%) del valor del contrato	Los sobrecostos no representan más (5%) del valor del contrato	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el (5%) y el (15%)	Incrementa el valor del contrato entre el (15%) y el (30%)	Impacta sobre el valor del contrato en más del (30%)

- ✓ Para cada Riesgo se deben sumar las valoraciones de probabilidad e impacto, para obtener la valoración total del Riesgo.

IMPACTO					
Calificación cualitativa	Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual

Calificación monetaria	Los sobrecostos no representan más (1%) del valor del contrato	Los sobrecostos no representan más (5%) del valor del contrato	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el (5%) y el (15%)	Incrementa el valor del contrato entre el (15%) y el (30%)	Impacta sobre el valor del contrato en más del (30%)	
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Raro	1	2	3	4	5	6
Improbable	2	3	4	5	6	7
Moderada	3	4	5	6	7	8
Probable	4	5	6	7	8	9
Casi Certeza	5	6	7	8	9	10

- ✓ Finalmente, la valoración completa del Riesgo permite establecer una categoría a cada uno de ellos para su correcta gestión:

VALORACIÓN DEL RIESGO	CATEGORÍA
8, 9, 10	Riesgo extremo
6, 7	Riesgo alto
5	Riesgo medio
2, 3, 4	Riesgo bajo

4. Asignar y tratar los Riesgos.

Una vez realizada la evaluación y calificación de cada uno de los Riesgos asociados al Proceso de Contratación, la Entidad Estatal debe establecer un orden de prioridades para decidir:

- ✓ **Evitar el Riesgo**, para lo cual debe decidir no proceder con la actividad que causa el Riesgo o buscar alternativas para obtener el beneficio del Proceso de Contratación.
- ✓ **Transferir el Riesgo** haciendo responsable a otra entidad quien asume las consecuencias de la materialización del Riesgo, típicamente se transfiere el Riesgo a través de las garantías previstas en el Proceso de Contratación o en las condiciones del contrato estableciendo con claridad quien es el responsable. El principio general es que el Riesgo debe asumirlo la parte que pueda enfrentarlo en mejor forma, bien sea por su experiencia, conocimiento o papel dentro de la ecuación contractual, entre otras.
- ✓ **Aceptar el Riesgo** cuando no puede ser evitado ni ser transferido o el costo de evitarlo o transferirlo es muy alto. En este caso se recomiendan medidas para reducir el Riesgo o mitigar su impacto, así como el monitoreo.
- ✓ **Reducir la probabilidad de la ocurrencia del evento**, cuando el Riesgo debe ser aceptado. Para el efecto se sugieren medidas como: (i) aclarar los requisitos, requerimientos y especificaciones y productos del contrato; (ii)

revisar procesos; (iii) establecer sistemas de aseguramiento de calidad en los contratos; (iv) especificar estándares de los bienes y servicios; (v) hacer pruebas e inspecciones de los bienes; (vi) establecer sistemas de acreditación profesional; (vii) incluir declaraciones y garantías del contratista; (viii) administrar la relación entre proveedores y compradores.

- ✓ **Reducir las consecuencias o el impacto del Riesgo** a través de planes de contingencia, en los términos y condiciones del contrato, inspecciones y revisiones para revisar el cumplimiento del contrato y programas de apremio para lograr el cumplimiento del contrato.

La Entidad Estatal debe seleccionar la opción apropiada teniendo en cuenta el costo y el beneficio de cualquiera de las acciones identificadas para el tratamiento del Riesgo, enumeradas anteriormente. En la mayoría de los casos una combinación de opciones permite el mejor resultado.

Generalmente las medidas para tratar los Riesgos son acciones o actividades específicas para responder a los eventos, para lo cual se sugiere preparar un plan de tratamiento para documentar cómo se enfrenta cada uno de los Riesgos (ver matriz), incluyendo acciones, cronogramas, recursos (personal, información) y presupuesto, responsabilidades, necesidades de informes y reportes y de monitoreo.

La tarea más importante del manejo del Riesgo es la implementación del plan de tratamiento, lo cual requiere atención, asegurar los recursos que requiere y el cumplimiento oportuno de las tareas previstas en este plan. La matriz debe contener la información básica del tratamiento de los Riesgos.

5. Monitorear y revisar la gestión de los Riesgos

La Entidad Estatal debe realizar un monitoreo constante a los Riesgos del Proceso de Contratación pues las circunstancias cambian rápidamente y los Riesgos no son estáticos. La matriz y el plan de tratamiento deben ser revisadas constantemente y revisar si es necesario hacer ajustes al plan de tratamiento de acuerdo con las circunstancias. Este monitoreo debe:

- ✓ Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación.
- ✓ Obtener información adicional para mejorar la valoración del Riesgo.
- ✓ Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- ✓ Detectar cambios en el contexto externo e interno que puedan exigir revisión de los tratamientos del Riesgo y establecer un orden de prioridades de acciones para el tratamiento del Riesgo.
- ✓ Identificar nuevos Riesgos que pueden surgir.

Finalmente, la Entidad monitorea los Riesgos y revisa la efectividad y el desempeño de las herramientas implementadas para su gestión. Para lo cual:

- ✓ Asignar responsables
- ✓ Fijar fechas de inicio y terminación de las actividades requeridas
- ✓ Señalar la forma de seguimiento (encuestas, muestreos aleatorios de calidad, u otros)
- ✓ Definir la periodicidad de revisión
- ✓ Documentar las actividades de monitoreo.

Para ello, el IDPAC va diligenciar la “Matriz de Riesgos”, estableciendo su clasificación, la probabilidad de ocurrencia estimada, su impacto, la parte que debe asumir el Riesgo, los tratamientos que se puedan realizar y las características del monitoreo más adecuado para administrarlo.

N°	Clase	Fuente	Etapa	Tipo	Descripción (Qué puede pasar y, cómo puede ocurrir)	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/Controles a ser implementados	Impacto después del tratamiento			¿Afecta la ejecución del contrato?	Persona responsable por implementar el tratamiento	Fecha estimada en que se inicia el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	Monitoreo y revisión	
													Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo					¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad ¿Cuándo?
1																					
2																					
3																					

¿Qué se debe incluir en los Documentos del Proceso de Contratación y en la audiencia de asignación de Riesgos?

La Entidad incluirá en los Estudios Previos del Proceso de Contratación los Riesgos que afecten la ejecución del contrato y que identificó en la matriz de administración de Riesgos. Esta misma matriz debe incluirse en el proyecto de Pliego de Condiciones o su equivalente y la información contenida en ella debe utilizarse para analizar y tratar los riesgos del proceso de contratación. Aquellos tratamientos que correspondan a garantías, cláusulas penales o multas y sanciones, deben ser incluidos en el Pliego de Condiciones o su equivalente y en la minuta del contrato. En los procesos de licitación pública, la Entidad debe adelantar una audiencia de asignación de Riesgos en la cual debe presentar el análisis de Riesgos efectuado y presentar a los interesados la matriz incluida en los pliegos y revisar la asignación de los Riesgos.

13. ANEXO 2. INSTRUCTIVO PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS

La generación del mapa de riesgos consolidado se realizado con base en la información ingresada en cada una de las fichas técnicas de riesgos vinculando los campos correspondientes.

- **Vincular Datos para riesgos nuevos**

Cuando se deben ingresar riesgos nuevos al mapa, se busca el campo en la ficha técnica y se utiliza la opción “Copiar”. Posteriormente se selecciona la celda que corresponda a la misma columna en el mapa de riesgos consolidado y se utiliza la opción “Pegar Vínculos”. Si no se utiliza esta opción la actualización de las fichas no se verá reflejada en el mapa de riesgos.

Las columnas probabilidad, impacto, zona, % de evaluación residual y opción de manejo, presentan los colores representativos de cada opción.

Una vez vinculados todos los datos del riesgo, se debe utilizar la opción de formato condicional para rellenarlos del color correspondiente. El siguiente procedimiento indica los pasos necesarios para que el riesgo tome los colores correspondientes:

1. Seleccionar las 5 celdas del riesgo anterior que se encuentran rellenas con los colores correspondientes
2. Utilizar la opción "Copiar" para las celdas seleccionadas
3. Seleccionar las mismas 5 celdas para el nuevo riesgo
4. Dar clic derecho en el mouse para desplegar las opciones de la selección
5. Buscar la opción "Pegado Especial"
6. En la sección "Pegar" de la ventana emergente buscar la opción "Formatos" y seleccionarla
7. Dar clic en "Aceptar"

▪ **Actualización de vínculos**

Cada riesgo tiene un código en el nombre con el fin de identificarlo de manera ágil en el listado maestro de riesgos y por ende en el mapa de riesgos.

En lo posible dicha información no debe ser movida del sitio en el cual se generaron los vínculos porque los mismos se romperán y por ende no se actualizará el mapa.

Si se hace necesario modificar la ubicación de las fichas técnicas, es necesario realizar el siguiente procedimiento en el mapa de riesgos:

1. Dirigirse a la pestaña "Datos"
2. Ubicar la sección "Conexiones"
3. Dar clic en la opción "Editar Vínculos"
4. Ubicar el nombre del riesgo en la lista que se despliega en la ventana emergente y dar clic sobre él
5. Oprimir el botón "Cambiar Origen"
6. Buscar el archivo de la ficha técnica en la nueva ubicación elegida
7. Dar clic en "Aceptar"
8. Dar clic en "Cerrar"

Con el procedimiento anterior, se actualizarán todos los datos vinculados a la ficha técnica en cuestión.

▪ **Eliminación de riesgos**

Para la eliminación de los riesgos, es necesario quitarlos del listado maestro de documentos y llevarlo a un listado de riesgos obsoletos, del mismo modo se debe eliminar del Mapa de Riesgos eliminado toda la fila correspondiente.