



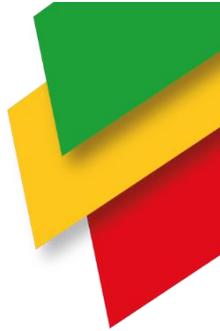
Alcaldía Mayor de  
Cartagena de Indias

# **POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

---

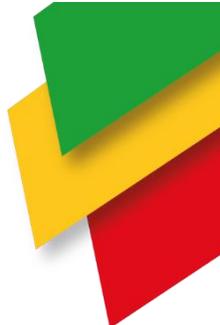
AGOSTO DE 2023

**VERSIÓN 3.0**



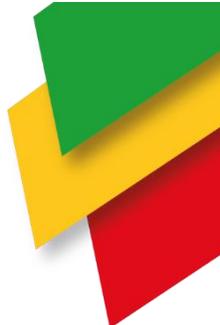
## CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA VERSION	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS
1.0	2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece la Política Distrital de Administración de Riesgos de acuerdo con la guía de administración de riesgos versión 2018- DAFP</li> </ul>
2.0	2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisó y actualizó la política teniendo en cuenta los lineamientos de la nueva metodología de administración de riesgos - DAFP (calificación de probabilidad e impacto, explicación al nivel de aceptación, responsabilidades frente a la gestión y materialización de riesgos).</li> </ul>
3.0	2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene estructura conceptual para la administración del riesgo.</li> <li>• Se incluye la definición del contexto estratégico.</li> <li>• Se incluye capítulo específico sobre riesgo fiscal, que se complementa con el Anexo denominado catalogo indicativo de puntos de riesgo fiscal para facilitar el análisis en el marco del modelo de operación por procesos</li> </ul>



## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
1. OBJETIVO .....	5
2. ALCANCE.....	6
3. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS .....	6
4. METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....	7
5. GLOSARIO .....	8
6. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	11
Tabla 1. Roles y responsabilidades para la administración del riesgo por procesos .....	17
7. DEFINICIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	21
Tabla 2. Características por tipo contexto.....	21
8 METODOLOGÍA.....	22
8.1 RIESGOS DE GESTIÓN .....	22
8.1.1 Identificación Y Descripción De Riesgos.....	23
8.1.2 Valoración De Riesgos .....	24
Tabla 3: Criterios para definir el nivel de probabilidad.....	24
Tabla 4 Criterios para definir el nivel de Impacto .....	25
Figura: 1.....	26
Figura: 2.....	29
Tabla: 5 .....	30
8.2 RIESGOS DE CORRUPCIÓN.....	31
8.2.1 Identificación Y Descripción De Riesgos.....	32
8.2.2 VALORACIÓN DE RIESGOS .....	33
Tabla: 3: Criterios para definir el nivel de probabilidad.....	33
Tabla: 6 .....	34
Figura: 3.....	36
Tabla: 7 .....	37
8.3 RIESGOS DE SEGURIDAD DIGITAL.....	37
8.3.1 Identificación y Descripción De Riesgos.....	37
Tabla 8. Tabla de amenazas comunes.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9. Tabla de amenazas dirigida por el hombre .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 10 Tabla de vulnerabilidades comunes .....	40
8.3.2 Valoración De Riesgos .....	40



9 LINEAMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO FISCAL ..... 42

9.1 CONTROL FISCAL INTERNO Y PREVENCIÓN DEL RIESGO FISCAL..... 42

    Figura 4: Articulación modelo constitucional control fiscal y sistema de control ..... 43

    interno..... 43

9.2 DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DEL RIESGO FISCAL ..... 44

9.3 METODOLOGÍA Y PASO A PASO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS FISCALES  
    45

Paso 1: identificación de riesgos fiscales ..... 45

    Tabla 11 Preguntas: orientadoras para puntos riesgo fiscal y causas inmediatas..... 46

    Identificación de áreas de impacto ..... 47

    Identificación de la causa raíz o potencial hecho generador..... 48

    Descripción del Riesgo Fiscal..... 49

    Tabla 12 Ejemplos adicionales acorde con el objeto sobre el que recae el efecto dañoso..... 50

Paso 2: Valoración del riesgo fiscal ..... 51

    Evaluación de riesgos..... 51

    Probabilidad ..... 51

    Impacto..... 52

    Determinación del nivel de riesgo inherente ..... 52

Paso 3. Valoración de controles ..... 55

    Controles Identificados: ..... 56

    Nivel de riesgo (riesgo residual): ..... 57

9.4 SEGUIMIENTO ..... 59

9.5 MONITOREO..... 59

10 HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO..... 60



## INTRODUCCIÓN

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG opera a través de la puesta en marcha de 7 dimensiones, estas dimensiones recogen los aspectos más importantes de las prácticas y procesos que adelanta la entidad para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público y en procura de un mejoramiento continuo y de la salvaguarda de los recursos, se debe establecer políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, evaluación y seguimiento efectivo a los riesgos de gestión y corrupción, así como la implementación de las acciones de mitigación.

La Política de Planeación institucional tiene como propósito permitir que las entidades definan la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.

La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus Interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales; contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a generar una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de esta.

Teniendo en cuenta que la administración de riesgos es estratégica para el logro de los objetivos institucionales y de procesos, en este documento se establecen los lineamientos para la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias relativas a la administración del riesgo.

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y parámetros en la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo, revisión, valoración, comunicación, consulta y seguimiento de los riesgos a los que se expone y pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales en el marco de los procesos, planes y proyectos de la entidad debido a eventos potenciales y que pueden llevar a la posibilidad de incurrir en pérdidas o afectaciones a nivel económico o reputaciones por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, procesos, tecnología, infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

## 2. ALCANCE

La Política de Administración del Riesgo aplica a todos los procesos establecidos en el modelo de operación por procesos de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, reflejándose en las acciones ejecutadas durante el ejercicio de las funciones de los servidores y contratistas de acuerdo con las funciones, obligaciones, roles y responsabilidades para la correcta gestión de riesgos en el cumplimiento de los objetivos institucionales, orientados en la metodología definida para cada tipología de riesgos de conformidad con la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6 emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

## 3. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de los riesgos institucionales da acceso a los siguientes beneficios inherentes:

- **Alinea el riesgo y la estrategia:** En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera los riesgos priorizados por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar las oportunidades o amenazas asociadas.
- **Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos:** La gestión de riesgos institucionales proporciona rigor para identificar las posibles oportunidades o amenazas que hacen parte del que hacer institucional y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a las amenazas o a las oportunidades, la más viable y efectiva para alcanzar los resultados esperados.
- **Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas:** La gestión de los riesgos mejorar la capacidad de la Entidad para identificar las amenazas o vulnerabilidades que pueden afectar su gestión y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.
- **Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad:** Cada entidad se enfrenta a riesgos que inciden de manera negativa o positiva en el desempeño de sus procesos y en el logro de los resultados planificados; la gestión de riesgos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- **Provee respuestas integradas a múltiples riesgos:** La ejecución de los procesos conllevan riesgos inherentes, para lo cual la gestión de los riesgos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos, bajo la premisa de optimizar los recursos disponibles y garantizar la coherencia en las respuestas institucionales, en el momento de abordar las posibles vulnerabilidades o amenazas, así como las oportunidades identificadas.
- **Permite aprovechar las oportunidades:** mediante la consideración de una



amplia gama de potenciales eventos, la Entidad está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo, a fin de potencializar los efectos deseables.

#### 4. METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Esta política desarrollará la gestión de riesgos atendiendo los lineamientos fundamentales establecidos en la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas V6 emitida en noviembre de 2022 por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual se entiende integrada a la presente política de administración de riesgos.

La metodología desde un punto de vista estratégico de la aplicación define tres (3) pasos básicos para su desarrollo, como se sintetiza en el siguiente esquema operativo. Para la implantación de la política debe ser comunicada e interiorizada a los servidores públicos de todos los niveles de la entidad, a través de la definición de estrategias de comunicación transversales a la entidad garantizando que su integración en los procesos planes y proyectos sea efectiva. A continuación, se puede observar la estructura completa con sus desarrollos básicos:



## 5. GLOSARIO

**Administración de riesgos:** Proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación. (INTOSAI, 2000).

**Análisis de riesgo:** Uso sistemático de la información disponible para valorar los riesgos en función de las causas o agentes que los generan, las consecuencias generadas por un incidente y/o evento, su severidad y la posibilidad de ocurrencia del mismo, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (riesgo inherente).

**Causa:** Medios, circunstancias, situaciones o agentes generadores del riesgo. Algunas fuentes de riesgos son: el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos.

**Consecuencia:** Efectos generados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o un proceso de la entidad. Pueden ser entre otros, una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento

**Control:** Cualquier medida que adopte la entidad para gestionar los riesgos y proporcionar una seguridad razonable de alcanzar los objetivos y metas establecidos

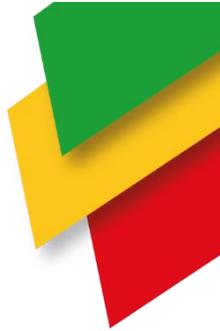
**Evaluación del riesgo:** Determinación de las prioridades de gestión del riesgo, mediante la comparación del nivel de riesgo hallado (riesgo inherente) y la evaluación de las medidas de control existentes. Es una etapa que busca confrontar los resultados del análisis de riesgo inicial frente a los controles establecidos, con el fin de determinar la zona de riesgo final (riesgo residual).

**Gestión del riesgo:** Es el conjunto de “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo. Contempla las etapas de política de administración del riesgo, construcción del mapa de riesgos, comunicación y consulta, monitoreo y revisión y seguimiento.

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

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

**Riesgo de Seguridad de la Información:** Posibilidad de que una amenaza concreta pueda explotar una vulnerabilidad para causar una pérdida o daño en un



activo de información. Suele considerarse como una combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias. (ISO/IEC 27000).

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

**Probabilidad:** se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

**Impacto:** las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

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

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

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

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

**Confidencialidad:** Propiedad de la información que la hace no disponible o sea divulgada a individuos, entidades o procesos no autorizados.

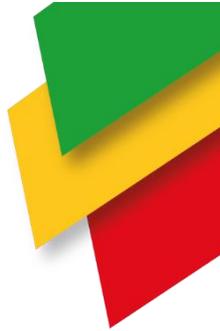
**Integridad:** Propiedad de exactitud y completitud.

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

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

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

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



de riesgos que la entidad debe o desea gestionar.

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

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

**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.

**CICCI:** Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

**Contingencia:** Posible evento futuro, condición o eventualidad.

**Continuidad:** Capacidad de una organización para continuar la entrega de productos o servicios a niveles aceptables después de una crisis.

**Crisis (Emergencia):** Ocurrencia o evento repentino, urgente, generalmente inesperado que requiere acción inmediata.

**CGDI:** Comité de Gestión y Desempeño Institucional.

**Fraude:** Acción de engaño intencional, que un servidor público o particular con funciones públicas, realiza con el propósito de conseguir un beneficio o ventaja ilegal para sí mismo o para un tercero.

**Mapas de riesgo:** Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.

**MIPG:** Modelo Integrado de Planeación y Gestión

**MECI:** Modelo Estándar de Control Interno

**Restablecimiento:** Capacidad de la Entidad para lograr una recuperación y mejora, cuando corresponda, de las operaciones, instalaciones o condiciones de vida una vez se supera la crisis.

**Riesgos Operativos:** Posibilidad de incurrir en pérdidas por errores, fallas o deficiencias en el Talento Humano, Procesos, Tecnología. Infraestructura y Eventos Externos

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

**Plan de tratamiento de riesgos:** Se define como las decisiones de tratamiento de los riesgos y las actividades de control para su mitigación, a través de la aplicación

selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir las probabilidades de ocurrencia de los riesgos, sus consecuencias o ambas.

**Política de Administración del Riesgo: Declaración** de la Dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo. La gestión o Administración del riesgo establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.

## 6. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Dado que la gestión integral del riesgo se integra en el desarrollo de la estrategia, la formulación de los objetivos estratégicos de la entidad y que la implementación de esos objetivos estratégicos se da a través de la toma de decisiones cotidiana en cada uno de los procesos, el desarrollo de la gestión integral del riesgo se da en los diferentes niveles de la organización, por lo que cada entidad, de acuerdo con su esquema de direccionamiento estratégico, procesos, procedimientos, políticas de operación, sistemas de información, tendrá insumos esenciales para iniciar con la aplicación de la metodología propuesta para la administración del riesgo, respecto de la cual, el esquema de líneas de defensa incorporado en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión permite identificar y asignar los roles y responsabilidades de los funcionarios y los diferentes procesos y órganos de dirección de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias respecto de la gestión integral del riesgo conforme se detalla a continuación:

***Línea Estratégica - Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, a quienes corresponde:***

### Alta Dirección

1. Revisar el contexto estratégico, la plataforma estratégica, el modelo de operación por procesos y la planeación institucional, con el propósito de identificar cambios que puedan originar nuevos riesgos o modificar los existentes.
2. Revisar la información de cumplimiento de los objetivos institucionales y de los diferentes procesos, relativa a la implementación de la gestión de riesgos.
3. Analizar el informe de evaluación a la gestión de riesgos y de ser necesario, proponer acciones para mejorar los planes para el tratamiento de los mismos.
4. Asumir la responsabilidad primaria del Sistema de Control Interno y de la

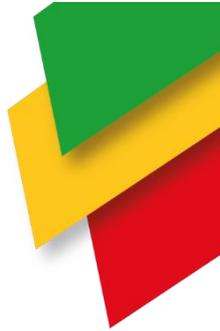
identificación y evaluación de los cambios que podrían tener un impacto significativo en el mismo.

### **Comité Institucional de Coordinación de Control Interno**

1. Someter a aprobación del representante legal de la entidad, la política de administración del riesgo.
2. Evaluar y dar lineamientos técnicos sobre la administración de los riesgos de la Entidad.
3. Retroalimentar a la alta dirección sobre el monitoreo y efectividad de la gestión del riesgo y de los controles. Así mismo, hacer seguimiento a su administración, gestionar los riesgos estratégicos y aplicar los controles a los mismos.
4. Evaluar los planes de tratamiento establecidos para cada uno de los riesgos materializados, minimizando la posibilidad de que el evento se repita.

**Primera Línea** – Gerentes públicos y Líderes de procesos en la Alcaldía Mayor de Cartagena, a quienes corresponde con relación a la administración y gestión integral de riesgos las siguientes funciones:

1. Evaluar los cambios que se presenten en el Direccionamiento Estratégico o en el contexto estratégico, y cómo estos cambios originan nuevos riesgos o modifican los existentes.
2. Liderar la identificación de los riesgos del proceso(s) a cargo, teniendo en cuenta las pautas contenidas en el procedimiento de administración de riesgos vigente.
3. Realizar, con el apoyo de su grupo de trabajo, la administración de los riesgos identificados. Así mismo, analizar, calificar, definir controles, realizar acciones y monitoreo según la periodicidad establecida, para su tratamiento y posibles mejoras.



4. Realizar la evaluación de la solidez de los controles, para determinar la pertinencia y la necesidad de ajuste o modificación, en caso de presentarse.
5. Adelantar la revisión, actualización periódica y seguimiento de los mapas de riesgos, en todos aquellos aspectos consignados en el procedimiento y demás directrices frente al tema, y si es el caso ajustarlo, comunicando a la Secretaria de Planeación dichos cambios.
6. Socializar los controles implementados, con el fin de asegurar su comprensión y oportuna aplicación, además de la información necesaria, que dé cuenta de la gestión de los riesgos. Esto se hará de forma constante en los espacios que se determine.
7. Evaluar periódicamente la eficacia de los controles definidos para tratar los riesgos identificados y actualizar tales riesgos, siempre que el proceso fuente de los mismos, tenga cambios en su operatividad.
8. Reportar los planes de tratamiento establecidos para cada uno de los riesgos materializados, incluyendo las actividades para prevenir la no repetición, así como las causas que dieron origen a la materialización de dichos eventos.

### **Servidores y contratistas de acuerdo con las funciones, obligaciones, roles y responsabilidades:**

1. Participar en la construcción y administración de los riesgos del proceso dentro del cual ejercen sus funciones o desarrollan sus labores.
2. Conocer los riesgos asociados al proceso dentro del cual ejercen sus funciones o desarrollan sus labores, así como los riesgos de la Entidad, con el objeto de identificar los no previstos por los líderes de otros procesos.
3. Identificar, registrar y reportar de manera oportuna riesgos potenciales y/o la posible materialización de un riesgo identificado, con el objeto de realizar un adecuado tratamiento y/o mitigación de estos.



**Segunda Línea** – Secretaria de Planeación, Líder de la Oficina Asesora Informática, Secretario de Hacienda, Líder de la oficina Jurídica, Servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y Supervisores e interventores (entre otros) a quienes corresponde:

**Secretaría de Planeación:**

1. Determinar la metodología para la identificación y gestión de riesgos, de acuerdo con la normatividad y los lineamientos establecidos, para cada una de las tipologías de riesgos, a excepción de aquellas tipologías de riesgos que requieren un desarrollo metodológico particular por su naturaleza, tales como: los ambientales, los de seguridad y salud en el trabajo y los de seguridad de la información.
2. Adelantar el monitoreo del mapa de riesgos, evaluando la eficacia en la implementación de los controles y sus acciones, y visibilizando todas aquellas situaciones que dificulten o impidan la administración de los riesgos, en concordancia con la cultura del autocontrol al interior de la Entidad.
3. Formular lineamientos que orienten a los procesos para que se desarrolle de manera eficaz, eficiente y efectiva la gestión de riesgos.
4. Coordinar y dirigir el desarrollo de las etapas previstas para el diseño e implementación del Componente de la administración de riesgos, a través de la herramienta dispuesta para tal fin.
5. Consolidar y publicar el mapa de riesgos institucional.
6. Acompañar y asesorar metodológicamente a los procesos, en la administración y gestión integral de riesgos, en coordinación con la tercera línea de defensa.



### Líder de la Oficina Asesora de Informática

Determinar e implementar la metodología para la identificación y gestión de riesgos de *Activos de Información*, de acuerdo con la normatividad y los lineamientos o parámetros establecidos, en particular, para la gestión de esta tipología de riesgos.

### Secretaría de Hacienda

Determinar e implementar la metodología para la identificación y gestión de riesgos de acuerdo con la normatividad y los lineamientos o parámetros establecidos, en particular, para la gestión de esta tipología de riesgos.

### Gestión Contractual:

1. Revisar que en el estudio previo la tipificación, distribución y asignación de los riesgos previsible, se haga dentro del marco legal y sin vulnerar derechos de las partes y terceros interesados, y que la modalidad de contratación por la que se opte sea la más conveniente y corresponda al marco de la Ley 1150 de 2007 y sus normas reglamentarias, teniendo en cuenta la justificación contenida en los estudios previos adelantados por la dependencia que necesita la adquisición del bien, servicio u obra.
2. Verificar el comportamiento de los riesgos de cada contrato, cuando se le asigne la supervisión y/o interventoría de alguno, dando especial atención al reporte y seguimiento sobre los eventos que se monitorean, respecto a la parte que le corresponde asumir el riesgo. Cuando se trate de eventos que pudieran impactar el valor del contrato, se dará aviso inmediato al Ordenador del Gasto para la adopción de las medidas que correspondan.
3. Revisar y formular los ajustes necesarios a los procedimientos y manual de riesgos de la contratación y el Comité de Contratación, para aplicar la Política Integral de Administración de Riesgos a todos los procesos de selección y/o contratación.
4. Adoptar, para los riesgos relacionados con la contratación estatal, lo establecido



en el Manual para la Identificación y Cobertura de riesgos en los Procesos de Contratación y/o cualquiera que al respecto se genere y /o establezca. Así mismo, los documentos CONPES que el Gobierno Nacional ha adoptado en materia de riesgos contractuales 3186 de 2002 y 3714 de 2011.

### **Líder de la Oficina Asesora Jurídica**

Determinar e implementar la metodología para la identificación y gestión de riesgos de acuerdo con la normatividad y los lineamientos o parámetros establecidos, en particular, para la gestión de esta tipología de riesgos.

**Tercera Línea –** Oficina de Control Interno, a la cual corresponde:

#### **Oficina de Control Interno:**

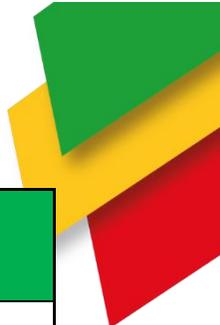
1. Adelantar el seguimiento a los mapas de riesgos, verificando y evaluando que los líderes de los procesos desarrollen adecuadamente las etapas de identificación, valoración, seguimiento y control de los riesgos identificados, y que adelanten acciones que permitan su administración.
2. Hacer seguimiento a la evolución de los riesgos y al cumplimiento de las acciones propuestas, con el fin de verificar su ejecución, y si es necesario proponer mejoras.
3. Revisar la efectividad y la aplicación de controles, planes de contingencia y actividades de monitoreo vinculadas a riesgos claves de la entidad.
4. Adelantar el registro de no conformidades, en el marco de las auditorías internas, cuando se constituya un incumplimiento en la aplicación de la política de riesgo, las cuales permiten eliminar la causa que originó dicha situación; de ser reiterativa, se presentará a consideración del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, para que adopte las decisiones pertinentes.
5. Acompañar y asesorar metodológicamente a los procesos, en la administración y gestión integral de riesgos, en coordinación con la segunda línea de defensa.



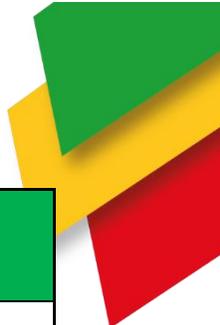
6. Identificar y evaluar cambios que podrían tener un impacto significativo en el Sistema de Control Interno, durante las evaluaciones periódicas de riesgos y en el curso del trabajo de auditoría interna.
7. Comunicar al Comité de Coordinación de Control Interno posibles cambios evidenciados en la evaluación del riesgo, detectados durante las auditorías.
8. Alertar sobre la probabilidad de riesgo de fraude o corrupción en las áreas auditadas.

**Tabla 1. Roles y responsabilidades para la administración del riesgo por procesos**

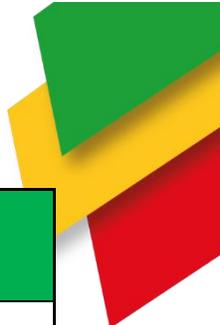
Línea de defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
<b>Línea estratégica</b>	Consejo de gobierno	<p>Esta línea al ser una instancia decisoria dentro del sistema de Control Interno, su rol principal es analizar los riesgos y amenazas institucionales, que puedan afectar el cumplimiento de los planes estratégicos, así como definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración del riesgo) y el cumplimiento de los planes de la entidad. Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la Línea Estratégica:</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno incrementando su periodicidad para las reuniones.</li> </ul>
	Comité de coordinación de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la forma como funciona el Esquema de Líneas de Defensa, incluyendo la línea estratégica.</li> <li>• Definición de líneas de reporte (canales de comunicación) en temas clave para la toma de decisiones, atendiendo el Esquema de Líneas de Defensa.</li> </ul>
Comité institucional de gestión y desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y evaluación de la Política de Administración del Riesgo. La evaluación debe considerar su aplicación en la entidad, cambios en el entorno que puedan definir ajustes, dificultades para su desarrollo, riesgos emergentes.</li> </ul>	



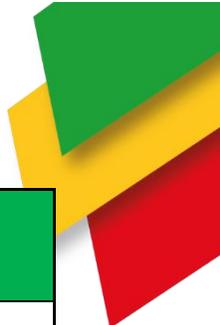
Línea de defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la política de gestión estratégica del Talento Humano (forma de provisión de los cargos, capacitación, código de Integridad, bienestar)</li> <li>Define el marco general para la gestión del riesgo y el control y supervisa su cumplimiento.</li> </ul>
Primera línea de defensa	Líderes de procesos y sus equipos de trabajo	Esta línea está bajo la responsabilidad, principalmente, de los líderes de procesos y de sus equipos de trabajo (en general servidores públicos en todos los niveles de la organización); su rol principal es el mantenimiento efectivo de controles internos, la ejecución de gestión de riesgos y controles en el día a día. Para ello, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos a través del "Autocontrol".
		Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la 1ª Línea:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>El conocimiento y apropiación de las políticas, procedimientos, manuales, protocolos y otras herramientas que permitan tomar acciones para el autocontrol en sus puestos de trabajo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La identificación de riesgos y el establecimiento de controles, así como su seguimiento, acorde con el diseño de dichos controles, evitando la materialización de los riesgos.</li> </ul>
Segunda línea de defensa	Lidera la Secretaría de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>El seguimiento a los indicadores de gestión de los procesos e institucionales, según corresponda.</li> <li>La formulación de planes de mejoramiento, su aplicación y seguimiento para resolver los hallazgos presentados.</li> </ul>
	Líder de la Oficina Asesora Informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>La coordinación con los líderes de procesos, de las acciones establecidas en la planeación institucional a fin de contar con información clave para el seguimiento o autoevaluación aplicada por parte de la 2ª línea de defensa.</li> </ul>



Línea de defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
	Secretaría de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañar, orientar y entrenar a los líderes de procesos en la identificación, análisis, valoración y evaluación del riesgo.</li> </ul>
	Gestión Contractual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar en coordinación con los demás responsables de esta segunda línea de defensa, que la primera línea identifique, analice, valore, evalúe y realice el tratamiento de los riesgos, que se adopten los controles para la mitigación de los riesgos identificados y se apliquen las acciones pertinentes para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos.</li> </ul>
	Líder de la Oficina Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear los controles establecidos por la primera línea de defensa acorde con la información suministrada por los líderes de procesos.</li> <li>• Evaluar que la gestión de los riesgos este acorde con la presente política de la entidad y que sean monitoreados por la primera línea de defensa.</li> </ul>
	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover ejercicios de autoevaluación para establecer la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles seleccionados para el tratamiento de los riesgos identificados.</li> <li>• Identificar cambios en el apetito del riesgo en la entidad, especialmente en aquellos riesgos ubicados en zona baja y presentarlos para su aprobación del Comité de Coordinación de Control Interno.</li> <li>• Actualizar, según se requiera, los escenarios de riesgo bajo su responsabilidad</li> </ul>
	Gestión documental	Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la 2ª Línea son:



Línea de defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces.</li> </ul>
	Seguridad y salud en el trabajo, entre otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación y análisis de información sobre temas claves para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos.</li> </ul>
Tercera línea de defensa		<p>Esta línea está bajo la responsabilidad de la (el) Jefe de control interno; desarrollaran su labor a través de los siguientes roles a saber: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, relación con entes externos de control y el de evaluación y seguimiento.</p>
		<p>Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la 3ª Línea:</p>
	Oficina de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de su rol de asesoría, orientación técnica y recomendaciones frente a la administración del riesgo en coordinación con la Secretaría de Planeación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo a la exposición de la organización al riesgo y realizar recomendaciones con alcance preventivo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría proactiva y estratégica a la Alta Dirección y los líderes de proceso, en materia de control interno y sobre las responsabilidades en materia de riesgos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar los hallazgos y proporcionar recomendaciones de forma independiente.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar aseguramiento objetivo sobre la eficacia de la gestión del riesgo y control, con énfasis en el diseño e idoneidad de los controles establecidos en los procesos.</li> </ul>



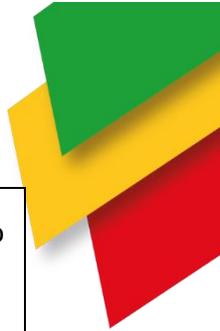
Línea de defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar aseguramiento objetivo en las áreas identificadas no cubiertas por la segunda línea de defensa.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendar mejoras a la política de operación para la administración del riesgo.</li> </ul>

## 7. DEFINICIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

Con el fin de identificar los factores externos e internos que inciden en el desempeño de los procesos y en el logro de las metas y objetivos establecidos en la planeación estratégica, se debe identificar el contexto externo, interno y del proceso.

**Tabla 2. Características por tipo contexto**

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGO	
CONTEXTO EXTERNO	CONTEXTO INTERNO
Se determina las características o aspectos esenciales del entorno en el cual opera la entidad, retoma los siguientes factores:	Se determina las características del ambiente en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos, se analizan aspectos como:
Económicos: Disponibilidad de recursos financieros, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.	Financieros: Presupuesto funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada.
Político: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación	Personal: Competencia y disponibilidad de personal, seguridad y salud laboral.
Medioambientales: Condiciones ambientales, residuos, energía, agua, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	Procesos: Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento, interacción, transversalidad, responsables, lineamientos internos definidos, registros.
Seguridad y Salud en el Trabajo: Condiciones de Seguridad y salud en el trabajo externas, emergencias, eventos catastróficos, residuos peligrosos.	Seguridad y Salud en el Trabajo: Condiciones de Salud, condiciones de trabajo, presupuesto, recursos, infraestructura, comunicación, responsabilidades.



Sociales y Culturales: Demografía, responsabilidad social, orden público.	Estructura organizacional: Direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo.
Tecnológicos: Avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, interrupciones, tecnología emergente, gobierno en línea.	Tecnología: avances tecnología, acceso al sistema de información externo, gobierno en línea.
Comunicación Externa: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad	Comunicación Interna: Canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones.
<b>CONTEXTO DEL PROCESO</b>	
Diseño del proceso: Claridad en la descripción del alcance y objeto del proceso	
Interrelación con otros procesos: Claridad en la descripción del alcance y objetivo del Proceso	
Transversalidad: procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad	
Procedimientos asociados: pertinencia en los procedimientos que desarrolla el proceso	
Responsables del proceso: Grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso	
Comunicación entre los procesos: efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos	

## 8 METODOLOGÍA

### 8.1 RIESGOS DE GESTIÓN

La metodología para la Administración del Riesgo en la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias se define a partir de los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas, V5, teniendo en cuenta las etapas de identificación, valoración y seguimiento.

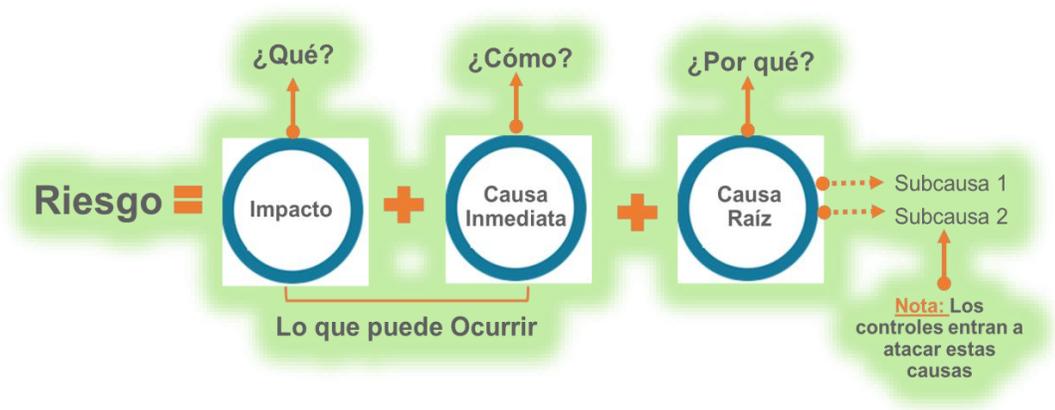


### 8.1.1 Identificación Y Descripción De Riesgos

Esta etapa tiene como objetivo identificar los riesgos que estén o no bajo el control de la organización, teniendo en cuenta el contexto estratégico en el que opera la entidad, la caracterización de cada proceso que contempla su objetivo y alcance, y el análisis frente a los factores internos y externos que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos.

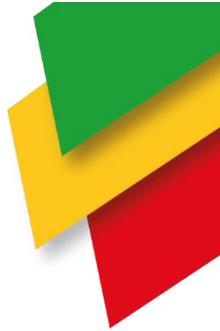
Para la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias se identificarán los riesgos a los objetivos estratégicos y a todos los procesos de la entidad, como mínimo un riesgo por proceso u objetivo con el respectivo análisis e identificación de los factores de riesgo como son: (Procesos, Talento Humano, Tecnología, Infraestructura, eventos externos) y las áreas de impacto como la consecuencia económica o reputacional a la cual se ve expuesta la entidad en caso de materializarse el riesgo.

Con respecto a la descripción del riesgo se tendrá en cuenta la siguiente estructura:



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

Cada uno de los elementos de la etapa de identificación se describe e incorporan en la herramienta de matriz del riesgo de la entidad. Ver anexo A.



## 8.1.2 Valoración De Riesgos

### 8.1.2.1 Análisis de Riesgos

En este punto se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto.

Esta etapa tiene como objetivo establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo, es decir la exposición que tiene la entidad frente al riesgo y el impacto o consecuencias que se pueden generar, con el fin de determinar la zona de severidad del riesgo inherente, así mismo se diseñarán y analizarán la efectividad de los controles.

#### 8.1.2.1.1 Determinación de la Probabilidad

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

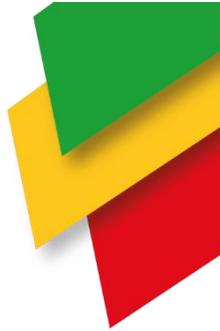
Lo anterior, permite determinar con total claridad la frecuencia con la cual se lleva a cabo una actividad y no los posibles eventos que pudiesen haberse dado en el pasado, ya que, bajo esta óptica, si nunca se han presentado eventos, todos los riesgos tendrán la tendencia a quedar ubicados en niveles bajos, situación que no es real frente a la gestión de la entidad.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente sobre el nivel de probabilidad, la exposición al riesgo estará asociada al proceso o actividad que se esté analizando, es decir, al número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año, en la tabla 3 se establecen los criterios y rangos para definir el nivel de probabilidad, los cuales son adoptados de la tabla sugerida por el Departamento Administrativo de la Función Pública<sup>1</sup>.

**Tabla 3: Criterios para definir el nivel de probabilidad**

	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad
Muy Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año.	20%
Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año.	40%

<sup>1</sup> Tabla 3 Criterios para definir el nivel de probabilidad – Guía para la Administración del riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (Versión 5).



<b>Media</b>	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 24 a 500 veces por año.	60%
<b>Alta</b>	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 veces al año y máximo 5000 veces por año.	80%
<b>Muy Alta</b>	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año.	100%

### 8.1.2.1.2 Determinación del Impacto

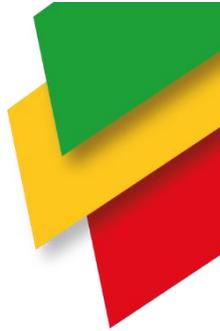
Con respecto al impacto se tendrá en cuenta las áreas identificadas en la descripción del riesgo y se analizará frente a los criterios y rangos definidos en la tabla 4 para definir el nivel de impacto, los cuales son adoptados de la tabla sugerida por el Departamento Administrativo de la Función Pública<sup>2</sup>.

**Tabla 4 Criterios para definir el nivel de Impacto**

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

Cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, tanto económico como reputacional, los cuales tienen diferentes niveles, se debe tomar el más alto.

<sup>2</sup> Tabla 4 Criterios para definir el nivel de Impacto – Guía para la Administración del riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (Versión 5).



### 8.1.2.2 Evaluación del Riesgo

#### 8.1.2.2.1 Análisis Preliminar (Riesgo Inherente)

En esta etapa, una vez analizado el riesgo identificado y descrito para determinar la probabilidad y el impacto, se debe realizar el análisis de esta probabilidad e impacto identificado para determinar el **nivel de severidad del riesgo inherente**, a través de la combinación de probabilidad e impacto en el mapa de calor.

Para la determinación del **nivel de severidad del riesgo inherente**, se definen cuatro (4) zonas de severidad como se observa en la matriz de calor que se presenta a continuación. (Ver figura 1).

Figura: 1

		Impacto					
		Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%	
Probabilidad	Muy Alta 100%						Extremo
	Alta 80%						Alto
	Media 60%						Moderado
	Baja 40%						Bajo
	Muy Baja 20%						

#### 8.1.2.2.2 Valoración de los Controles

Un control se define como la medida que permite reducir o mitigar el riesgo, por lo tanto, es necesario identificar controles a cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de procesos o servidores expertos en su quehacer. En este caso sí aplica el criterio experto. Adicional los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de proceso con el apoyo de su equipo de trabajo.

#### Estructura para la Descripción del Control:

Para una adecuada redacción del control se propone una estructura que facilitará más adelante

Entender su tipología y otros atributos para su valoración.

La estructura para descripción de un control es la siguiente:



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

De igual manera, se tendrá una tipología de controles a través del ciclo de procesos que permitirá saber cuándo se debe activar el control. Los controles pueden ser preventivos, detectivos o correctivos

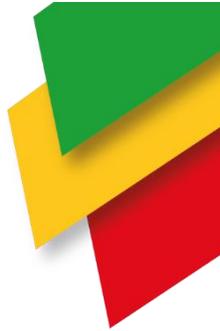
- **Control preventivo:** Acción y/o mecanismo ejecutado antes que se realice la actividad originadora del riesgo, se busca establecer condiciones que aseguren el resultado final esperado. En general estos controles actúan sobre las causas del riesgo.
- **Control detectivo:** Acción y/o mecanismo ejecutado que permite detectar el riesgo durante la ejecución del proceso y puede disminuir la materialización de dicho riesgo. Estos controles detectan el riesgo, pero genera reprocesos.
- **Control correctivo:** Acción que se ejecutan después de que se materializa el riesgo y en la mayoría de las ocasiones permiten reducir el impacto de dicho riesgo.

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

- **Control manual:** Controles que son ejecutados por una persona.
- **Control automático:** Son actividades de procesamiento o validación de información que se ejecutan por un sistema y/o aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.

La Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, define los controles teniendo en cuenta la estructura para su descripción, la tipología y la manera como se implementa, se debe tener en cuenta que los controles de tipo preventivo y detectivo mitigan la probabilidad de ocurrencia y los controles detectivos el impacto del riesgo, por lo tanto, es necesario revisar qué tipo de controles se deben definir para mitigar los riesgos identificados en la entidad.

Es de aclarar, que según el tipo de control (preventivo, detectivo o correctivo) y su implementación (automático o manual) tienen un peso porcentual que se debe determinar para realizar la correspondiente valoración del riesgo inherente y servirá



para realizar el respectivo desplazamiento en el mapa de calor y conocer el riesgo residual.

A continuación, se establecen los criterios para el diseño del control, es de aclarar que mínimo se deben garantizar la tipología y la implementación del control para conocer la eficiencia de este y los otros atributos se determinan bajo el criterio del líder del proceso de manera informativa.

Características			Descripción	Peso
Atributos de Eficiencia	Tipo	Preventivo	Va hacia las causas del riesgo, aseguran el resultado final esperado.	25%
		Detectivo	Detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos. Se pueden generar reprocesos.	15%
		Correctivo	Dado que permiten reducir el impacto de la materialización del riesgo, tienen un costo en su implementación.	10%
	Implementación	Automático	Son actividades de procesamiento o validación de información que se ejecutan por un sistema y/o aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.	25%
		Manual	Controles que son ejecutados por una persona., tiene implícito el error humano.	15%
*Atributos de Formalización	Documentación	Documentado	Controles que están documentados en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso.	-
		Sin Documentar	Identifica a los controles que pese a que se ejecutan en el proceso no se encuentran documentados en ningún documento propio del proceso	-
	Frecuencia	Continua	Este atributo identifica a los controles que se ejecutan siempre que se realiza la actividad originadora del riesgo.	-

Características		Descripción	Peso
Evidencia	Aleatoria	Este atributo identifica a los controles que no siempre se ejecutan cuando se realiza la actividad originadora del riesgo	-
	Con registro	El control deja un registro permite evidencia la ejecución del control.	-
	Sin registro	El control no deja registro de la ejecución del control.	-

Para la aplicación de los controles se debe tener en cuenta que estos mitigan el riesgo de forma acumulativa, esto quiere decir que una vez se aplica el valor de uno de los controles, el siguiente control se aplicará con el valor resultante luego de la aplicación del primer control, lo cual llevará a determinar el riesgo inherente una vez aplicados los controles y establecido su nivel de efectividad.

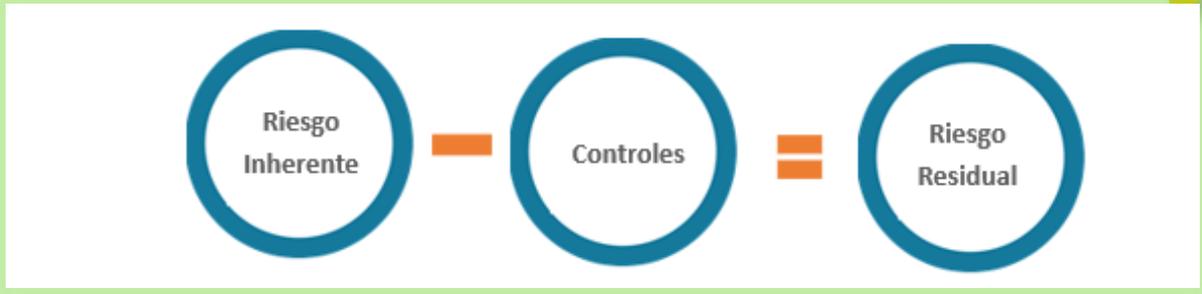
Teniendo en cuenta que es a partir de los controles que se dará el movimiento, en la matriz de calor que corresponde a la figura 2 muestra cual es el movimiento en el eje de probabilidad y en el eje de impacto de acuerdo con los tipos de controles.

Figura: 2

		Controles Correctivos → Atacan Impacto						
		Impacto						
Controles Preventivos y Detectivos	Atacan Probabilidad ↓	Probabilidad	Muy Alta 100%	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%
			Alta 80%	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%
			Media 60%	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%
			Baja 40%	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%
			Muy Baja 20%	Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%
			Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%	

8.1.2.2.3 Nivel de Riesgo (Riesgo Residual)

De acuerdo con lo anterior, el resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente nos determina el riesgo residual.



Dependiendo del nivel de severidad en que se ubique el riesgo residual, la Arcadia Mayor de Cartagena de Indias, priorizará la atención en aquellos riesgos residuales que todavía se encuentren en un nivel de severidad alto y extremo y se define su tratamiento y posibles acciones a seguir.

**8.1.2.3 Tratamiento del Riesgo**

El tratamiento a un determinado nivel de riesgo se analiza frente al riesgo residual, sin embargo, para procesos nuevos se realizará sobre el riesgo inherente.

Las decisiones frente al tratamiento del riesgo se determinarán conforme las opciones que se presentan en la tabla 5.

**Tabla: 5**

Zona Severidad Residual	Estrategia de tratamiento / Periodicidad de Seguimiento
<b>BAJO</b>	La decisión es <b>ACEPTAR</b> el riesgo y determinar <b>ASUMIR</b> el mismo conociendo los efectos de su posible materialización.
	El seguimiento a sus controles es <b>SEMESTRAL</b> a través de informes de seguimiento.
<b>MODERADO</b>	La decisión es <b>ACEPTAR</b> el riesgo y determinar <b>ASUMIR</b> el mismo conociendo los efectos de su posible materialización.
	No obstante, a decisión del líder del proceso se podrá tomar la decisión de <b>REDUCIR</b> el riesgo mediante la <b>MITIGACIÓN</b> a través de un plan de acción o la <b>TRANSFERENCIA</b> del impacto económico a través de seguros o pólizas.
	En cualquier caso, el seguimiento es de manera <b>TRIMESTRAL</b> a través de la presentación de informes.
<b>ALTO</b>	La decisión es <b>REDUCIR</b> el riesgo mediante la <b>MITIGACIÓN</b> a través de un plan de acción o la <b>TRANSFERENCIA</b> del impacto económico a través de seguros o pólizas y el seguimiento es de manera <b>MENSUAL</b> a través de informes de seguimiento.



Zona Severidad Residual	Estrategia de tratamiento / Periodicidad de Seguimiento
	<p>La decisión es <b>REDUCIR</b> el riesgo mediante la <b>MITIGACIÓN</b> a través de un plan de acción o la <b>TRANSFERENCIA</b> del impacto económico a través de seguros o pólizas.</p> <p>Igualmente, a decisión del líder del proceso se podrá tomar la decisión de <b>EVITAR</b> el riesgo <b>NO</b> asumiendo ejecutar la actividad que genera este riesgo, <u>siempre y cuando normativamente sea posible</u>.</p>
<b>EXTREMO</b>	<p>En este caso, esta opción deberá ser analizada y aprobada por la Alta Dirección en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.</p> <p>En cualquier caso, el seguimiento es de manera <b>MENSUAL</b> a través de la presentación de informes.</p>

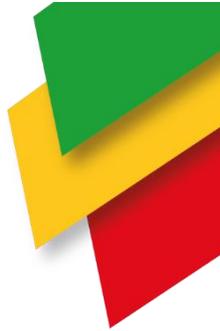
En caso de establecer un plan de acción para mitigar el riesgo, como herramienta de planificación que permite la gestión y control de tareas para reducir al máximo el nivel del riesgo es necesario que el líder del proceso determine las actividades, responsables, fechas de implementación y seguimiento.

Para mayor claridad en el Anexo A de la presente política se establece el desarrollo metodológico para la identificación, valoración y tratamiento de riesgos, así mismo, en el anexo B se establece el mapa de riesgos con un ejemplo aplicado que permite entender el desarrollo de la metodología y su paso a paso.

**8.2 RIESGOS DE CORRUPCIÓN**

En el marco del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano establecido en la Ley 1474 de 2011 (artículo 73) y el Decreto 124 de 2016 (artículo 2.1.4.1.) que define las estrategias de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano se definen los lineamientos para la identificación y valoración de riesgos de corrupción que hacen parte del componente 1: gestión del riesgo de corrupción. Es importante recordar que el desarrollo de este componente se articula con los demás establecidos para el desarrollo del plan, ya que se trata de una acción integral en la lucha contra la corrupción.

Respecto de la gestión de riesgos de corrupción, como un componente de la gestión integral del riesgo en la entidad, la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias ha decidido adoptar los lineamientos y parámetros impartidos por la Secretaría de Transparencia a través del Numeral 4 de la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (Versión 5), conforme se detalla en cada una de las etapas que se describen a continuación.



### 8.2.1 Identificación y Descripción De Riesgos

En materia de riesgos asociados a posibles actos de corrupción, respecto de su identificación se deben considerar los siguientes aspectos:

- El riesgo de corrupción se define como la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- Los riesgos de corrupción se establecen sobre procesos.
- El riesgo debe estar descrito de manera clara y precisa. Su redacción no debe dar lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos.

Ahora bien, respecto de la descripción específica de cada riesgo y conforme lo señala el Numeral 2.2. de la mencionada Guía, en la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias se **debe** dar respuesta a cada una de las preguntas clave que se presentan a continuación, las cuales conducirán a la descripción del riesgo de corrupción observando la siguiente estructura, la cual se sugiere en la mencionada Guía.

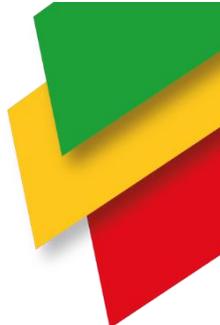
#### Preguntas Clave

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede suceder?
- ¿Cuándo puede suceder?
- ¿Qué consecuencias tendría su materialización?

#### Ejemplo

Preguntas Clave			
¿Qué puede suceder?	¿Cómo puede suceder?	¿Cuándo puede suceder?	¿Qué consecuencias tendría su materialización?
Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros		Cuando se adelanta el proceso contractual	Celebrar un contrato.

Matriz de Definición/Descripción del Riesgo de Corrupción				
Descripción del Riesgo	Acción u Omisión	Uso del Poder	Desviar la Gestión de lo Público	Beneficio Privado
Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de celebrar un contrato.	X	X	X	X



## 8.2.2 VALORACIÓN DE RIESGOS

### 8.2.2.1 Análisis de Riesgos

#### 8.2.2.1.1 Determinación de la Probabilidad

La Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, acorde con lo señalado por la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (Versión 5), ha determinado adoptar los lineamientos descritos en el Numeral 4, por lo tanto, para determinar la probabilidad de los riesgos de corrupción se deben utilizar los rangos de la Tabla 3 presentada en el Numeral 8.1.2.1.1. de la presente Política de Administración de Riesgos.

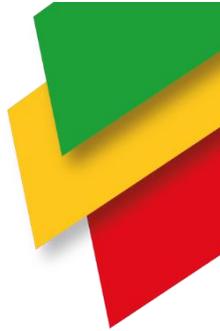
Criterios para calificar la probabilidad

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

(Fuente DAFP)

**Tabla: 3: Criterios para definir el nivel de probabilidad**

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



	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad
<b>Muy Alta</b>	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año.	100%

### 8.2.2.1.2 Determinación del Impacto

Para la determinación del impacto frente a posibles materializaciones de riesgos de corrupción la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias aplicará los lineamientos impartidos en el Numeral 4. de la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (Versión 5), por lo tanto, para determinar el impacto de los riesgos de corrupción se deberán contestar las preguntas descritas en la tabla 6.

**Tabla: 6**

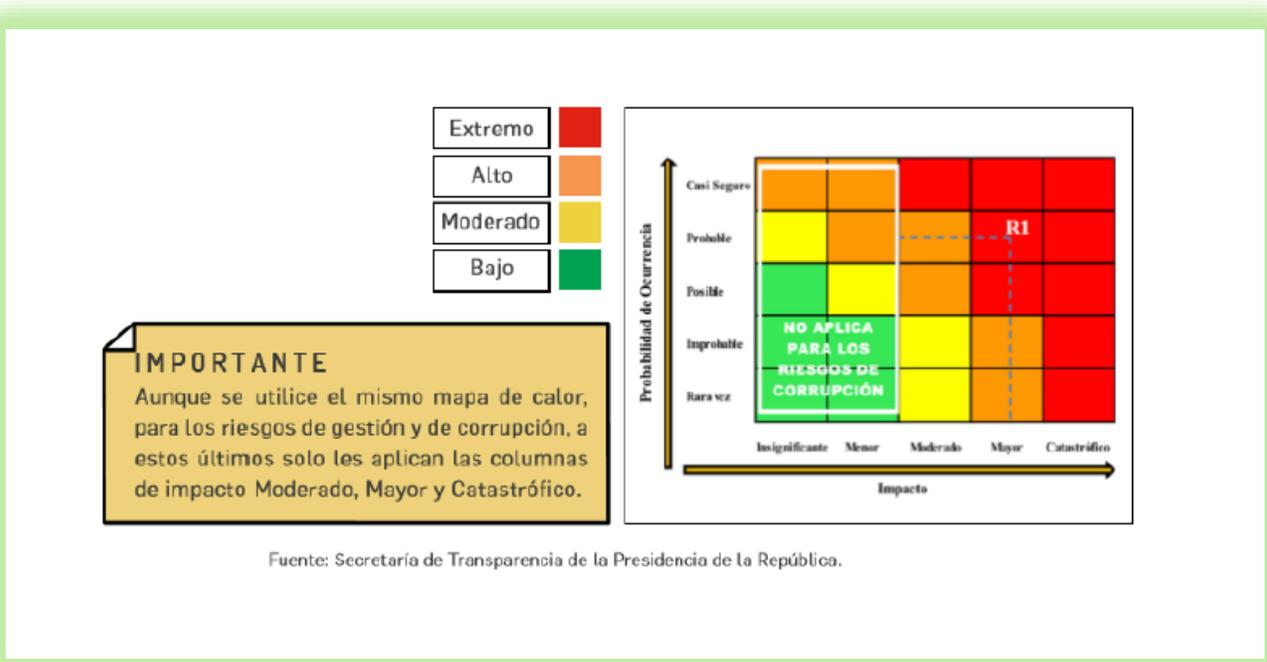
N°	PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA ...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de los servicios?		
8	¿Dar lugar al detrimento de la calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos?		
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14	¿Dar lugar a procesos penales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectar la imagen regional?		
18	¿Afectar la imagen nacional?		
19	¿Generar daño ambiental?		
Responder afirmativamente de UNA a CINCO preguntas(s) genera un impacto MODERADO.			

N°	PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA ...	RESPUESTA	
		SI	NO
	Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas(s) genera un impacto ALTO.		
	Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas(s) genera un impacto CATASTROFICO.		

Fuente: Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

Respecto de la determinación del impacto es importante precisar que, dada la naturaleza de los riesgos de corrupción, y conforme lo señala la Guía en su numeral 4, frente a posibles materializaciones de riesgos de corrupción se analizarán únicamente los siguientes niveles de severidad:

- i) Moderado
- ii) Mayor, y
- iii) Catastrófico



Fuente: Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

### 8.2.2.2 Evaluación del Riesgo

#### 8.2.2.2.1 Análisis Preliminar (Riesgo Inherente)

En esta etapa, una vez analizado el riesgo identificado y descrito para determinar la probabilidad y el impacto, se debe realizar el análisis de esta probabilidad e impacto identificado para determinar el **nivel de severidad del riesgo inherente**, a través de la combinación de probabilidad e impacto en el mapa de calor.

Para la determinación del **nivel de severidad del riesgo inherente**, se definen tres (3) zonas de severidad como se observa en la matriz de calor que se presenta a



continuación (Ver figura 3), acorde con lo señalado en el Numeral 8.1.2.2.1 de la presente política respecto de los niveles de impacto válidos para los riesgos de corrupción.

**Figura: 3**

		Impacto				
		Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%
Probabilidad	Muy Alta 100%					
	Alta 80%	Zonas NO	Validas			
	Media 60%	Para	Riesgos			
	Baja 40%	De	Corrupción			
	Muy Baja 20%					

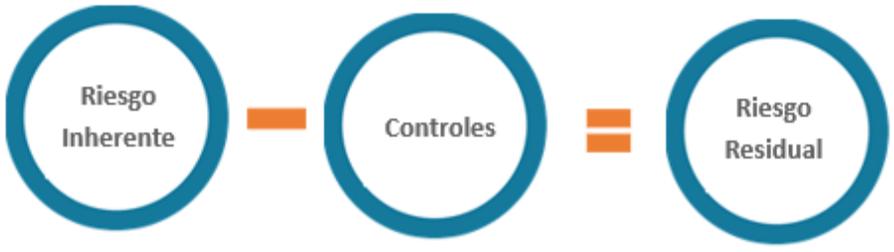
Extremo
Alto
Moderado

**8.2.2.2 Valoración de los Controles**

Conforme se señala en el Numeral 4 de la Guía, para la valoración de los controles para la gestión de riesgos de corrupción, se aplicarán los lineamientos y pesos porcentuales mencionados en el Numeral 8.1.2.2.2. de la presente Política.

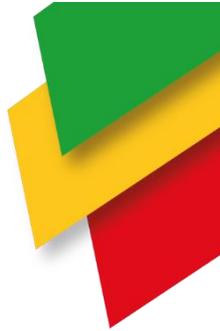
**8.2.2.2.3 Nivel de Riesgo (Riesgo Residual)**

De acuerdo con lo anterior, el resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente nos determina el riesgo residual



Dependiendo del nivel de severidad en que se ubique el riesgo residual, la Alcaldía Mayor de Cartagena de indias priorizará la atención en aquellos riesgos residuales que todavía se encuentren en un nivel de severidad alto y extremo y se define su tratamiento y posibles acciones a seguir.

No obstante, por tratarse de riesgos de corrupción se debe considerar que bajo ninguna circunstancia es admitido la determinación de un nivel de impacto residual



en los niveles menor y leve, es decir, se debe considerar el mapa de calor definido en el Numeral 8.1.2.2.3

### 8.2.2.3 Tratamiento del Riesgo

El tratamiento a un determinado nivel de riesgo se analiza frente al riesgo residual, sin embargo, para procesos nuevos se realizará sobre el riesgo inherente.

Las decisiones frente al tratamiento del riesgo se determinarán conforme las opciones que se presentan en la tabla 7.

Tabla: 7

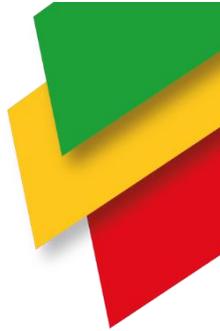
Zona Severidad Residual	Estrategia de Tratamiento / Periodicidad de Seguimiento
<b>MODERADO</b>	La decisión es <b>REDUCIR</b> el riesgo mediante la <b>MITIGACIÓN</b> a través de un plan de acción o la <b>TRANSFERENCIA</b> del impacto económico a través de seguros o pólizas y el seguimiento es de manera <b>MENSUAL</b> a través de informes.
<b>ALTO</b>	La decisión es <b>REDUCIR</b> el riesgo mediante la <b>MITIGACIÓN</b> a través de un plan de acción o la <b>TRANSFERENCIA</b> del impacto económico a través de seguros o pólizas.
	Igualmente, a decisión del líder del proceso se podrá tomar la decisión de <b>EVITAR</b> el riesgo <b>NO</b> asumiendo ejecutar la actividad que genera este riesgo, <u>siempre y cuando normativamente sea posible</u> .
<b>EXTREMO</b>	En este caso, esta opción deberá ser analizada y aprobada por la Alta Dirección en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
	En cualquier caso, el seguimiento es de manera <b>MENSUAL</b> a través de informes.

Conforme a lo presentado anteriormente es preciso señalar que, por tratarse de un riesgo de corrupción, **bajo ninguna circunstancia un riesgo de corrupción puede ser aceptado**.

## 8.3 RIESGOS DE SEGURIDAD DIGITAL

### 8.3.1 Identificación y Descripción De Riesgos

Como base para la identificación de los riesgos de seguridad de la información se debe tomar el índice de activos de información del proceso previamente elaborado.



Posteriormente se podrán identificar los siguientes tres (3) riesgos inherentes de seguridad de la información:

1. Pérdida de la confidencialidad
2. Pérdida de la integridad
3. Pérdida de la disponibilidad

Seguidamente, para cada riesgo se deben asociar el grupo de activos, o activos específicos del proceso, y conjuntamente analizar las posibles amenazas y vulnerabilidades que podrían causar su materialización. Para este efecto, la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, adoptará el Anexo 4 - Modelo nacional de gestión de riesgos de seguridad de la información que presenta la Guía, donde se encuentran las siguientes tablas necesarias para este análisis:

**Tabla 8. Tabla de amenazas comunes**

Tipo	Amenaza	Origen
Daño físico	Fuego	F, D, A
	Agua	F, D, A
Eventos naturales	Fenómenos climáticos	E
	Fenómenos sísmicos	E
Pérdidas de los servicios esenciales	Fallas en el sistema de suministro de agua	E
	Fallas en el suministro de aire acondicionado	F, D, A
Perturbación debida a la radiación	Radiación electromagnética	F, D, A
	Radiación térmica	F, D, A
Compromiso de la información	Interceptación de servicios de señales de interferencia comprometida	D
	Espionaje remoto	D
Fallas técnicas	Fallas del equipo	D, F
	Mal funcionamiento del equipo	D, F
	Saturación del sistema de información	D, F
	Mal funcionamiento del software	D, F
	Incumplimiento en el mantenimiento del sistema de información	D, F
Acciones no autorizadas	Uso no autorizado del equipo	D, F
	Copia fraudulenta del software	D, F
Compromiso de las funciones	Error en el uso o abuso de derechos	D, F
	Falsificación de derechos	D

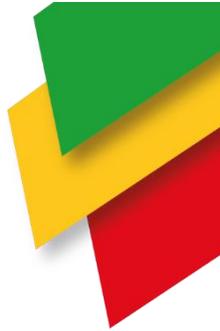
Fuente: ISO/IEC 27005:2009



**Tabla 9. Tabla de amenazas dirigida por el hombre**

Fuente de amenaza	Motivación	Acciones amenazantes
Pirata informático, intruso ilegal	Reto Ego	Piratería Ingeniería social
Criminal de la computación	Destrucción de la información Divulgación ilegal de la información	Crimen por computador Acto fraudulento
Terrorismo	Chantaje Destrucción	Ataques contra el sistema DDoS Penetración en el sistema
Espionaje industrial (inteligencia, empresas, gobiernos extranjeros, otros intereses)	Ventaja competitiva Espionaje económico	Ventaja de defensa Hurto de información
Intrusos (empleados con entrenamiento deficiente, descontentos, malintencionados, negligentes, deshonestos o despedidos)	Curiosidad Ganancia monetaria	Asalto a un empleado Chantaje

Fuente: ISO/IEC 27005:2009



**Tabla 10 Tabla de vulnerabilidades comunes**

Tipo	Vulnerabilidades
<b>Hardware</b>	Mantenimiento insuficiente
	Ausencia de esquemas de reemplazo periódico
	Sensibilidad a la radiación electromagnética
	Susceptibilidad a las variaciones de temperatura (o al polvo y suciedad)
	Almacenamiento sin protección
	Falta de cuidado en la disposición final
	Copia no controlada
<b>Software</b>	Ausencia o insuficiencia de pruebas de software
	Ausencia de terminación de sesión
	Ausencia de registros de auditoría
	Asignación errada de los derechos de acceso
	Interfaz de usuario compleja
	Ausencia de documentación
	Fechas incorrectas
	Ausencia de mecanismos de identificación y autenticación de usuarios
	Contraseñas sin protección
Software nuevo o inmaduro	
<b>Red</b>	Ausencia de pruebas de envío o recepción de mensajes
	Líneas de comunicación sin protección
	Conexión deficiente de cableado
	Tráfico sensible sin protección
	Punto único de falla
<b>Personal</b>	Ausencia del personal
	Entrenamiento insuficiente
	Falta de conciencia en seguridad
	Ausencia de políticas de uso aceptable
	Trabajo no supervisado de personal externo o de limpieza
<b>Lugar</b>	Uso inadecuado de los controles de acceso al edificio
	Áreas susceptibles a inundación
	Red eléctrica inestable
	Ausencia de protección en puertas o ventanas
<b>Organización</b>	Ausencia de procedimiento de registro/retiro de usuarios
	Ausencia de proceso para supervisión de derechos de acceso
	Ausencia de control de los activos que se encuentran fuera de las instalaciones
	Ausencia de acuerdos de nivel de servicio (ANS o SLA)
	Ausencia de mecanismos de monitoreo para brechas en la seguridad
	Ausencia de procedimientos y/o de políticas en general (esto aplica para muchas actividades que la entidad no tenga documentadas y formalizadas como uso aceptable de activos, control de cambios, valoración de riesgos, escritorio y pantalla limpia entre otros)

Fuente: ISO/IEC 27005

**NOTA:** La sola presencia de una vulnerabilidad no causa daños por sí misma, ya que representa únicamente una debilidad de un activo o un control, para que la vulnerabilidad pueda causar daño, es necesario que una amenaza pueda explotar esa debilidad. Una vulnerabilidad que no tiene una amenaza **puede** no requerir la implementación de un control.

### 8.3.2 Valoración De Riesgos

#### 8.3.2.1 Análisis de Riesgos



### **8.3.2.1.1 Determinación de la Probabilidad**

La Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, acorde con lo señalado por la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (Versión 5), ha determinado adoptar los lineamientos descritos en el Numeral 5.2., por lo tanto, para determinar la probabilidad de los riesgos de corrupción se deben utilizar los rangos de la Tabla 3 presentada en el Numeral 8.1.2.1.1 de la presente Política de Administración de Riesgos.

### **8.3.2.1.2 Determinación del Impacto**

La Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, acorde con lo señalado por la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas (Versión 5), ha determinado adoptar los lineamientos descritos en el Numeral 5.2., por lo tanto, para determinar el impacto de los riesgos de corrupción se deben utilizar los rangos de la Tabla 4 presentada en el Numeral 8.1.2.1.2. de la presente Política de Administración de Riesgos.

### **8.3.2.2 Evaluación del Riesgo**

#### **8.3.2.2.1 Análisis Preliminar (Riesgo Inherente)**

En esta etapa, una vez analizado el riesgo identificado y descrito para determinar la probabilidad y el impacto, se debe realizar el análisis de esta probabilidad e impacto identificado para determinar el **nivel de severidad del riesgo inherente**, a través de la combinación de probabilidad e impacto en el mapa de calor.

Para la determinación del **nivel de severidad del riesgo inherente**, se definen cuatro (4) zonas de severidad acorde con el mapa de calor adoptado en el Numeral 8.1.2.2.1.

#### **8.3.2.2.2 Valoración de los Controles**

Conforme se señala en el Numeral 5.4. de la Guía, los riesgos de seguridad de la información se controlan empleando como mínimo los controles del Anexo A de la ISO/IEC 27001:2013 que presenta la Guía, los cuales se encuentran en el anexo 4. “*Modelo Nacional de Gestión de riesgo de seguridad de la Información en entidades públicas*”, siempre y cuando se ajusten al análisis de riesgos.

Acorde con el control seleccionado, será necesario considerar las características de diseño y ejecución definidas para su valoración.



Así las cosas, la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias decide adoptar los lineamientos para el diseño y valoración de controles incorporados en los anexos señalados anteriormente.

## 9 LINEAMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO FISCAL

### 9.1 CONTROL FISCAL INTERNO Y PREVENCIÓN DEL RIESGO FISCAL

La construcción de este capítulo tiene como finalidad prevenir la constitución del elemento medular de la responsabilidad fiscal, que es el daño al patrimonio público, representando en el menoscabo, disminución, perjuicio, detrimento, pérdida, o deterioro de los bienes o recursos públicos, o a los intereses patrimoniales del Estado (Decreto 403, 2020, art.6).

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

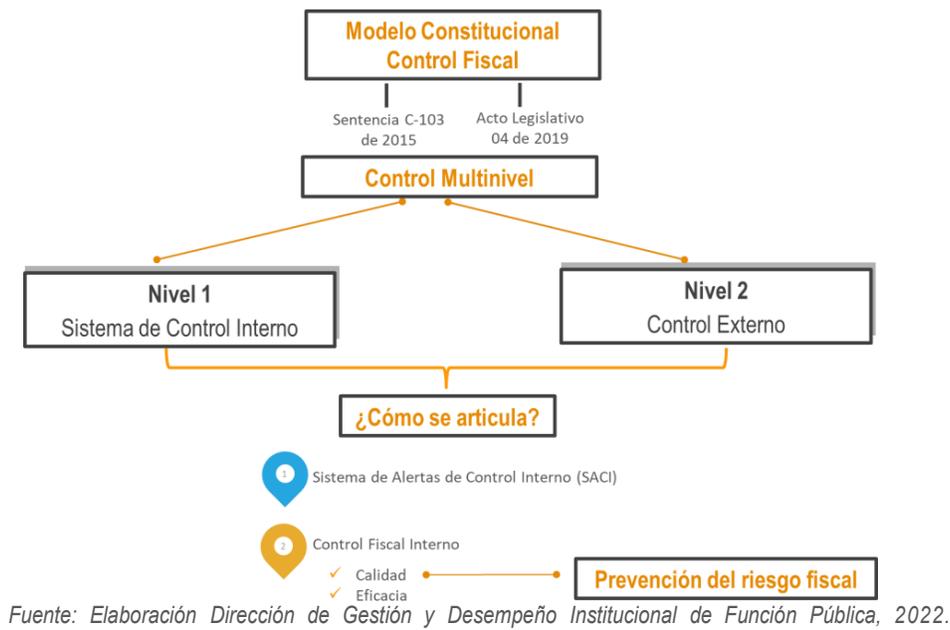
A partir de lo anterior, el control fiscal además de posterior y selectivo a través de las auditorías (control micro), es preventivo y concomitante, buscando con ello el control permanente al recurso público, para lo cual, una de las herramientas previstas es la articulación con el sistema de control interno, con lo cual surgen conceptos clave como:

- **Control fiscal Multinivel:** Es la articulación entre el sistema de control interno (primer nivel de control) y el control externo (segundo nivel de control), con la participación activa del control social.
- **Control fiscal Interno (CFI):** Primer nivel para la vigilancia fiscal de los recursos públicos y para la prevención de riesgos fiscales y defensa del patrimonio público. El Control Fiscal Interno, hace parte del Sistema de Control Interno y es responsabilidad de todos los servidores públicos y de los particulares que administran recursos, bienes, e intereses patrimoniales de naturaleza pública y de las líneas de defensa, en lo que corresponde a cada una de ellas. El Control Fiscal Interno es evaluado por la Contraloría respectiva, siendo dicha evaluación determinante para el fenecimiento de la cuenta.

En el nuevo modelo constitucional el control externo adquiere un enfoque preventivo y a su vez el control interno potencia el enfoque preventivo, partiendo de la premisa de que el Sistema de Control Interno es fundamental para conjugar el logro de resultados, con la prevención de riesgos de gestión, corrupción y fiscales, así como, con la seguridad del gestor público (jefes de entidad, ordenadores y ejecutores del gasto, pagadores, estructuradores y responsables de la planeación contractual, supervisores, responsables de labor es de cobro, entre otros), a través de la prevención de responsabilidades.

La figura 4 muestra este despliegue y sus elementos de articulación que sustentan el desarrollo del presente capítulo.

▪ **Figura 4: Articulación modelo constitucional control fiscal y sistema de control interno**



A continuación se presenta el paso a paso de la gestión del riesgo fiscal (Identificación, análisis y valoración), que debe vincularse al análisis general de los riesgos institucionales, a fin de contar con un esquema integral que facilite su seguimiento por parte de los líderes del proceso.

La metodología que se propone es de gran utilidad para gestionar de manera efectiva los recursos, bienes e intereses públicos, previniendo efectos dañosos, lo cual a la vez permite, mitigar la posibilidad de configuración de responsabilidades fiscales para los diferentes gestores públicos.



Como parte integral de la metodología propuesta se pone a disposición, como insumo de referencia, un Catálogo Indicativo y Enunciativo de Puntos de riesgo fiscal y Circunstancias Inmediatas (ver anexo), el cual ha sido construido como resultado del análisis de precedentes (aproximadamente 130 fallos con responsabilidad fiscal de contralorías territoriales y de la Contraloría General de la República) y debe ser utilizado como marco de referencia para la identificación y valoración de riesgos fiscales, siempre atendiendo las particularidades, naturaleza, complejidad, recursos, usuarios o grupos de valor, portafolio de productos y servicios, sector en el cual se desenvuelva (contexto), así como otras condiciones específicas de cada entidad.

En consecuencia, cada entidad deberá analizar si existen, de acuerdo con su contexto y particularidades puntos de riesgos y circunstancias inmediatas diferentes a los identificados en dicho catálogo y tenerlas en cuenta en la identificación de sus riesgos fiscales.

## 9.2 DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DEL RIESGO FISCAL

Teniendo en cuenta la estructura y elementos de la definición de riesgos que tiene la presente política, la cual es armónica con la norma ISO 31000, se define riesgo fiscal, así:

**Efecto dañoso sobre recursos públicos o bienes o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial.**

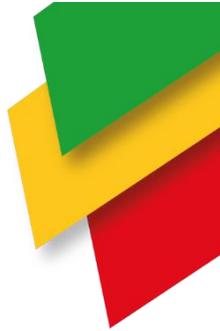
A continuación, se describen los elementos que componen la definición de riesgo fiscal:

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

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

Lo anterior se puede resumir de la siguiente manera:

**Riesgo Fiscal = Evento Potencial (Potencial Conducta) + Efecto dañoso**



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

### 9.3 METODOLOGÍA Y PASO A PASO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS FISCALES

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

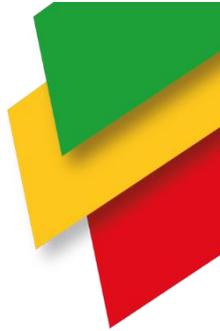
#### Paso 1: identificación de riesgos fiscales

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

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

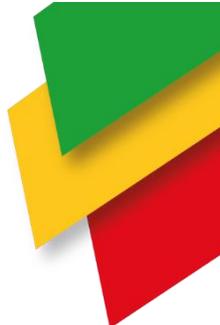
Para las circunstancias inmediatas, se trata de aquella situación o actividad bajo la cual se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o básica - causa raíz- para que se presente el riesgo; es necesario resaltar que, por cada punto de riesgo fiscal, existen múltiples circunstancias inmediatas.

Ahora bien, para poder identificar los puntos de riesgo y las circunstancias inmediatas, se recomienda realizar un taller entre personal del nivel directivo, asesores y aquellos servidores que por su conocimiento, experiencia o formación puedan aportar especial valor, en el que, basados en las anteriores definiciones, identifiquen los puntos de riesgo fiscal (actividades de gestión fiscal en las que potencialmente se genera riesgo fiscal) y circunstancias Inmediatas (situación por la que se presenta el riesgo, pero no constituye la causa principal del riesgo fiscal). Para este taller, puede usar las siguientes preguntas orientadoras:



**Tabla 11 Preguntas: orientadoras para puntos riesgo f iscal y causas inmediatas**

Sirve para identificar	Preguntas y respuestas para la identificación
Puntos de riesgo fiscal	¿En qué procesos de la entidad se realiza gestión fiscal? (ver capítulo inicial la definición de gestión fiscal).
Puntos de riesgo fiscal y circunstancias inmediatas	<p>Clasifique por procesos (según mapa de procesos de la entidad), los hallazgos con presunta incidencia fiscal identificados por el ente de control fiscal y/o los fallos con responsabilidad fiscal en firme relacionados con hechos de la entidad o del sector y/o las advertencias de la Contraloría General de la República y/o las alertas reportadas en el Sistema de Alertas de Control Interno -SACI-.</p> <p>Nota 1: Para este efecto se recomienda consultar los hallazgos con presunta incidencia fiscal y los fallos con responsabilidad fiscal de los últimos 5 años. Nota 2: Los hallazgos fiscales de los últimos años y las advertencias que se hayan emitido en relación con la gestión fiscal de la entidad, se obtienen de la matriz de plan de mejoramiento institucional y de los históricos, información con la que cuenta la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces. Nota 3: Los fallos con responsabilidad fiscal en firme son información pública, a la cual se puede acceder mediante solicitud de información y documentos (derecho de petición) ante el o los entes de control fiscal que vigilen a la entidad respectiva o al sector que esta pertenece. Estos precedentes son muy importantes para conocer las causas raíz (hechos generadores) por los que se ha fallado con responsabilidad en los últimos años y así implementar los controles adecuados para atacar de forma preventiva esas causas y evitar efectos dañosos sobre los recursos, bienes o intereses patrimoniales del Estado. Nota 4: La organización y agrupación por procesos (según el mapa de procesos de la entidad) de los hallazgos con presunta incidencia fiscal identificados por el ente de control fiscal, los fallos con responsabilidad fiscal en firme relacionados con hechos de la entidad o del sector, las advertencias de la Contraloría General de la República y las alertas reportadas en el Sistema de Alertas de Control Interno -SACI-, es una labor de la segunda línea de defensa, específicamente de la Oficinas de Planeación o quien haga sus veces, con la asesoría de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.</p>



Sirve para identificar	Preguntas y respuestas para la identificación
Circunstancias inmediatas	<p>En un ejercicio autocritico, realista y objetivo, ¿Cuáles son las causas de los hallazgos fiscales identificados por el ente de control fiscal y/o de los fallos con responsabilidad fiscal relacionados con hechos de la entidad o del sector y/o las advertencias de la oficina de control interno, en los últimos 3 años?</p> <p><b>Nota:</b> Se recomienda no copiar las causas escritas por el órgano de control en el hallazgo, salvo que luego del análisis propio la entidad concluya que la causa del hallazgo es la identificada por el órgano de control.</p>
Puntos de riesgo fiscal y circunstancias inmediatas	<p>¿Qué puntos de riesgo fiscal y circunstancias inmediatas del “¿Catálogo Indicativo y Enunciativo de Puntos de riesgo fiscal y Circunstancias Inmediatas” (anexo1), son aplicables a la entidad?</p>

Fuente: Elaboración Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2022.

### Identificación de áreas de impacto

Dentro del contexto de riesgo fiscal, el área de impacto siempre corresponderá a una consecuencia económica sobre el patrimonio público, a la cual se vería expuesta la organización en caso de materializarse el riesgo.

Es importante, tener en cuenta que no todos los efectos económicos corresponden a riesgos fiscales, pero todos los riesgos fiscales (efecto dañoso sobre bienes o recursos o intereses patrimoniales de naturaleza pública) representan un efecto económico.

Son ejemplo de efectos económicos que no son riesgos fiscales, los siguientes:

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

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

## Identificación de la causa raíz o potencial hecho generador

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

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

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

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

Es fundamental, entonces, tener claro que debe deslindarse el hecho que ocasiona el daño (hecho generador- causa raíz o causa adecuada), del daño propiamente dicho. En otras palabras, uno es el hecho generador -causa-, y otro es el daño -efecto- (Contraloría General de la República, 2021)<sup>3</sup>

### Ejemplo:

Una entidad X se atrasó en el pago del canon de arriendo de una de sus sedes, por 6 meses, generándose intereses moratorios por \$30 millones. Cuando llega un nuevo director este encuentra la deuda por concepto de canon y los intereses generados y procede a gestionar los recursos para el pago de capital e intereses y al mes de su posesión efectúa el pago.

**¿Cuál es el daño?** El daño fiscal corresponde al monto pagado por concepto de intereses moratorios

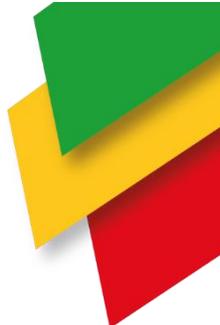
**¿Cuál es el hecho generador?** La omisión de pagó oportuno del canon de arrendamiento.

**Conclusión:** El hecho generador del daño no es el pago de los intereses moratorios, ya que el pagó es una acción diligente que da cumplimiento a una obligación adquirida y evita que se sigan generando intereses.

---

<sup>3</sup> Concepto CGR-OJ-115-2021 de la Contraloría General de la República, pág. 13





**Ejemplo:**

**Proceso: Gestión de Recursos**

**Objetivo:** Gestionar los bienes, obras y servicios administrativos, de mantenimiento y asistencia logística para el cumplimiento de la misión institucional.

**Alcance:** Inicia con la consolidación y depuración del plan de necesidades de bienes, obras y servicios que requieran los procesos institucionales en cada vigencia fiscal y culmina con el suministro de bienes y la prestación de los servicios, acorde con la disponibilidad de recursos.



¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?
Posibilidad de efectos dañoso sobre <b>bienes públicos</b>	por pérdida, extravío o hurto de bienes muebles de la entidad.	a causa de la omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso y salida de bienes del almacén

Como complemento a continuación se muestran otros ejemplos de redacción de riesgos fiscales, según el objeto sobre el cual recae la posibilidad de efecto dañoso, es decir efecto dañoso sobre bienes públicos, recursos públicos o sobre intereses patrimoniales de naturaleza pública.

**Tabla 12 Ejemplos adicionales acorde con el objeto sobre el que recae el efecto dañoso**

Bienes Públicos	Recursos públicos	Intereses patrimoniales de naturaleza pública
Posibilidad de efecto dañoso sobre bienes públicos, por daño en equipos tecnológicos, a causa de la omisión en la aplicación de medidas de prevención frente a posibles sobrecargas	Posibilidad de efecto dañoso sobre los recursos públicos, por pago de multa impuesta por la autoridad ambiental, a causa de la omisión en el cumplimiento de la licencia ambiental de los	Posibilidad de efecto dañoso sobre intereses patrimoniales de naturaleza pública, por no tener incluidos todos los bienes muebles e inmuebles de la entidad en el contrato de seguro, a causa de la omisión en la actualización de bienes



Bienes Públicos	Recursos públicos	Intereses patrimoniales de naturaleza pública
eléctricas.	proyectos de infraestructura.	que cubren de dicho contrato.
Posibilidad de efecto dañoso sobre bienes públicos, por daño en equipos tecnológicos, a causa de la omisión en la aplicación de medidas de prevención frente a posibles sobrecargas eléctricas.	Posibilidad de efecto dañoso sobre recursos públicos, por sobrecostos en contratos de la entidad, a causa de la omisión del deber de elaborar estudios de mercado.	Posibilidad de efecto dañoso sobre intereses patrimoniales de naturaleza pública, por no devolución al tesoro público de los rendimientos financieros generados por recursos de anticipo, a causa de la omisión por parte de la interventoría y/o supervisión de la interventoría al no exigir la devolución al contratista

Fuente: Elaboración Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2022.

## Paso 2: Valoración del riesgo fiscal

### Evaluación de riesgos

Se busca establecer la probabilidad inherente de ocurrencia del riesgo fiscal y sus consecuencias o impacto inherentes.

### Probabilidad

La probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo fiscal, se determina según al número de veces que se pasa por el punto de riesgo fiscal en el periodo de 1 año, es decir, el número de veces que se realizan las actividades que representen gestión fiscal.

Teniendo esto de presente, para definir el nivel de probabilidad, se ha de tener en cuenta la siguiente tabla definida en el numeral 8.1 de la presente política:

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



**Nota:** Es necesario mencionar, que las frecuencias pueden variar según el tamaño y complejidad de los procesos de la entidad, así como sus necesidades, por lo que las frecuencias en cada nivel pueden ser adaptadas a las necesidades y complejidad de cada entidad.

**Impacto**

Considerando la naturaleza y alcance del riesgo fiscal, éste siempre tendrá un impacto económico, toda vez que el efecto dañoso siempre ha de recaer sobre un bien, recurso o interés patrimonial de naturaleza pública.

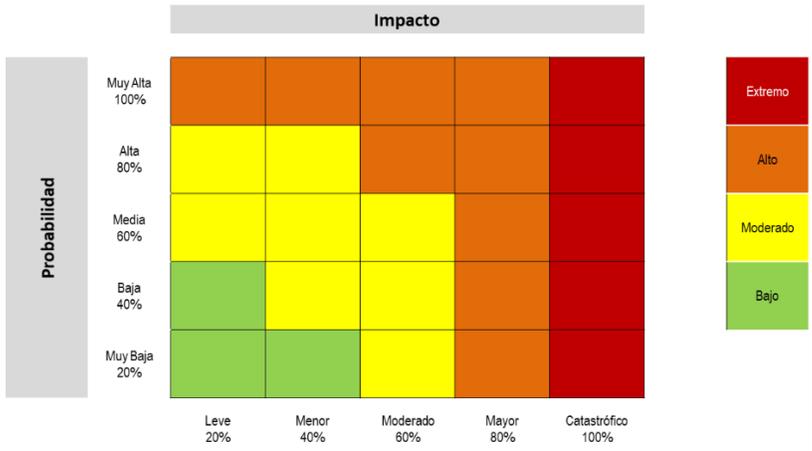
Toda potencial consecuencia económica sobre los bienes, recursos o intereses patrimoniales públicos, es relevante para la adecuada gestión fiscal y prevención de riesgos fiscales, sin perjuicio de ello, existen diferentes niveles de impacto, según la valoración del potencial efecto dañoso, es decir, del potencial daño fiscal, se aplicará la siguiente tabla definida en el numeral 8.1 de la presente política:

	Afectación Económica	Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 10 SML alguna	MV. El riesgo afecta la imagen de organización
Menor-40%	Entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta internamente, interno,
Moderado 60%	Entre 50 y 100 SMLMV	
	Entr	

**Nota:** Es necesario mencionar, que los niveles en la afectación económica pueden variar según el tamaño y complejidad de los procesos de la entidad, así como sus necesidades, por lo que los rangos en cada nivel pueden ser adaptados a las necesidades y complejidad de cada entidad.

**Determinación del nivel de riesgo inherente**

A partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto, se busca determinar la zona de riesgo inicial (riesgo inherente), se trata de determinar los niveles de severidad, para lo cual se aplica la matriz definida en el numeral 8.1.2.2.1 de la presente política:



**Nota:** Es necesario mencionar, que esta matriz de severidad está diseñada de acuerdo a estándares internacionales que permiten tener trazabilidad en los desplazamientos en cada zona, por lo que se recomienda no modificarla.

**Ejemplo (continuación):**

**Proceso:** Gestión de recursos

**Objetivo:** Gestionar los bienes, obras y servicios administrativos, de mantenimiento y asistencia logística para el cumplimiento de la misión institucional.

**Alcance:** Inicia con la consolidación y depuración del plan de necesidades de bienes, obras y servicios que requieran los procesos institucionales en cada vigencia fiscal y culmina con el suministro de bienes y la prestación de los servicios, acorde con la disponibilidad de recursos.

**Punto de Riesgo:** Ingreso, custodia y salida de bienes muebles de la entidad

**Riesgo Fiscal:** Posibilidad de efectos dañoso sobre bienes públicos (área de impacto), por pérdida, extravío o hurto de bienes muebles de la entidad (circunstancia inmediata), a causa de la omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso, custodia y salida de bienes e inventario del almacén y el reporte de información a quien gestiona las pólizas cuando haya lugar (causa raíz).

**Probabilidad:** Las veces que se pasa por el punto de riesgo en un año es 365, puesto que todos los días del año de debe ejercer la custodia de los bienes muebles de la entidad. Para este ejemplo es importante tener en cuenta que los bienes muebles en cada entidad varían en cantidad y son de distinto valor en el inventario, se sugiere analizar el tipo de bien y el número de estos, a fin de acotar el nivel de probabilidad con un análisis más ácido que permita establecer controles diferenciados acorde con la naturaleza de diferentes grupos de bienes, ejemplo: equipos de cómputo, muebles y enseres, entre otros.

Aplicando las tablas de probabilidad e impacto tenemos:

	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad
Muy Baja	La actividad se realiza máximo 4 veces por año.	20%
Baja	La actividad se realiza mínimo 5 veces al año y máximo 12 veces al año.	40%
Moderada	La actividad se realiza mínimo 13 veces al año y máximo 365 veces al año.	60%
Alta	La actividad se realiza mínimo 365 veces al año y máximo 3660 veces al año.	80%
Muy Alta	La actividad se realiza 3661 veces o más al año	100%

La actividad se Realiza 365 veces al año, la probabilidad de ocurrencia del riesgo es **media**.

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

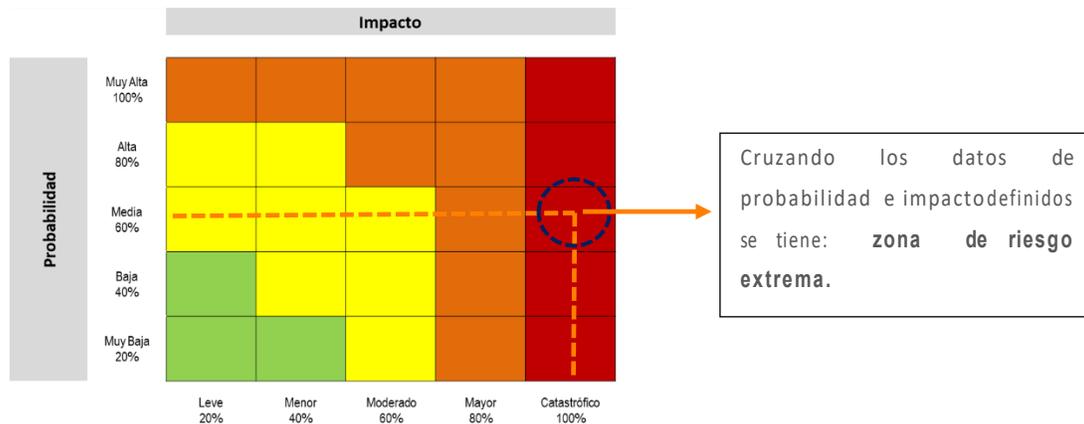
En este ejemplo el efecto dañoso sería del valor contable del inventario de bienes muebles que para el ejemplo se determina que es de \$2.500 millones de pesos, lo cual corresponde a 2.500 SMLMV. De acuerdo con la tabla para la definición del nivel de impacto, este riesgo tiene un nivel de impacto catastrófico

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

La afectación económica se calcula en más de 500SMLMV, el impacto del riesgo es **catastrófico**.

**Probabilidad inherente** = media 60%, **Impacto inherente**: catastrófico 100%

Zona de severidad o nivel de riesgo: De acuerdo con la tabla para la definición de zona severidad, al conjugar la calificación de probabilidad con la de impacto nos resulta un nivel de riesgo extremo.



### Paso 3. Valoración de controles

Como medio para propiciar el logro de los objetivos, las actividades de control se orientan a prevenir y detectar la materialización de los riesgos.

Tipologías de controles:

- **Control Preventivo:** Control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad en la que potencialmente se origina el riesgo fiscal (punto de riesgo). Estos controles buscan establecer las condiciones que aseguren atacar la causa raíz y así evitar que el riesgo se concrete.
- **Control Detectivo:** Control accionado durante la ejecución de la actividad en la que potencialmente se origina el riesgo fiscal (punto de riesgo). Estos controles detectan el riesgo fiscal, pero generan reprocesos.
- **Control Correctivo:** Control accionado en la salida de la actividad en la que potencialmente se origina el riesgo fiscal (punto de riesgo) y después de que se materializa el riesgo fiscal. Estos controles tienen costos implícitos.

Para el análisis y evaluación de los controles se analizan los atributos para el diseño del control, teniendo en cuenta características relacionadas con la eficiencia y la formalización. Se aplican los lineamientos para la redacción del control establecidos en el numeral numeral 8.1.2.2.1 y tabla definida en el numeral 8.1.2.1.1 de la presente política.

#### Ejemplo (continuación):

**Proceso:** Gestión de recursos

**Objetivo:** Gestionar los bienes, obras y servicios administrativos, de mantenimiento y asistencia logística para el cumplimiento de la misión institucional.

**Alcance:** Inicia con la consolidación y depuración del plan de necesidades de bienes, obras y servicios que requieran los procesos institucionales en cada vigencia fiscal y culmina con el suministro de bienes y la prestación de los servicios, acorde con la disponibilidad de recursos.



**Punto de Riesgo:** Ingreso, custodia y salida de bienes muebles de la entidad

**Riesgo Fiscal:** Posibilidad de efectos dañoso sobre bienes públicos (área de impacto), por pérdida, extravío o hurto de bienes muebles de la entidad (circunstancia inmediata), a causa de la omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso, custodia y salida de bienes e inventario del almacén y el reporte de información a quien gestiona las pólizas cuando haya lugar (causa raíz).

**Probabilidad Inherente:** Media 60%

**Impacto Inherente:** Catastrófico 100%

**Zona de riesgo:** Extrema

**Controles Identificados:**

- Control 1 Preventivo: El jefe de almacén valida y registra diariamente las entradas y salidas en el aplicativo dispuesto para tal fin, el cual alimenta automáticamente el inventario de bienes muebles de la entidad y su responsable.
- Control 2 Detectivo: El coordinador administrativo verifica mensualmente la relación de ingreso y salida de bienes muebles contra los inventarios generados por el sistema (actualización y ubicación en el inventario), en caso de encontrar inconsistencias solicita al Jefe de Almacén ubicar el bien faltante y realizar el ajuste, teniendo en cuenta los soportes de salida e ingreso del almacén.
- Control 3 Correctivo: El director administrativo verifica la vigencia y actualización de la póliza de acuerdo a los bienes que ingresan a la entidad, en caso de presentarse un siniestro adelanta las reclamaciones respectivas ante el asegurador

**Aplicando la tabla de valoración de controles tenemos:**

Control 1	Criterios de efectividad			Peso
El jefe de almacén valida y registra diariamente las entradas y salidas en el aplicativo dispuesto para tal fin, el cual alimenta automáticamente el inventario de bienes muebles de la entidad y su responsable.	Tipo	Preventivo	X	25%
		Detectivo		
		Correctivo		
	Implementación	Automático		
		Manual	X	15%
Total, Valoración Control 1 =40%				
Control 2	Criterios de efectividad			Peso
El coordinador administrativo verifica mensualmente la relación de ingreso y salida de bienes muebles contra los inventarios generados por el sistema (actualización y ubicación en el inventario), en caso de encontrar inconsistencias solicita al Jefe de Almacén ubicar el bien faltante y	Tipo	Preventivo		
		Detectivo	x	15%
		Correctivo		
	Implementación	Automático		
		Manual	x	15%
Total, Valoración Control 2 = 30%				



realizar el ajuste, teniendo en cuenta los soportes de salida e ingreso del almacén.			
<b>Control 3</b>	<b>Criterios de efectividad</b>		<b>Peso</b>
El director administrativo verifica la vigencia y actualización de la póliza de acuerdo con los bienes que ingresan a la entidad, en caso de presentarse un siniestro adelanta las reclamaciones respectivas ante el asegurador.	Tipo	Preventivo	
		Detectivo	
		Correctivo	x 10%
	Implementación	Automático	
		Manual	x 15%
Total, Valoración Control 3 = 25%			

Teniendo en cuenta que es a partir de los controles que se dará el movimiento, en la matriz de calor que corresponde a continuación se muestra cuál es el movimiento en el eje de probabilidad y en el eje de impacto de acuerdo con los tipos de controles y su respectiva valoración, a fin de determinar el riesgo residual.

**Nivel de riesgo (riesgo residual):**

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

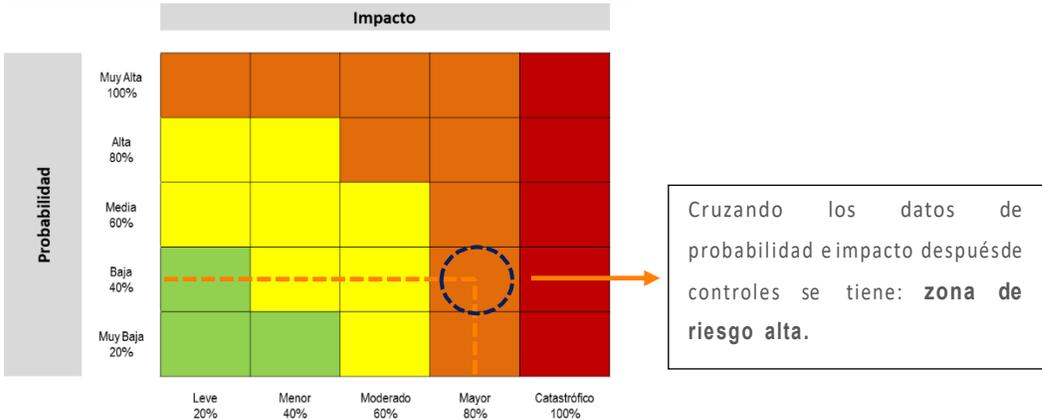
Para mayor claridad a continuación, siguiendo con el ejemplo propuesto, se observan los cálculos requeridos para la aplicación de los tres controles definidos así:

Riesgo	Datos relacionados con la probabilidad e impacto inherentes		Datos valoración de controles		Cálculos requeridos
	Probabilidad Inherente		Valoración control 1 preventivo		
Posibilidad de efectos dañoso sobre bienes públicos	60%		40%		$60\% * 40\% = 24\%$ $60\% - 24\% = 36\%$



Riesgo	Datos relacionados con la probabilidad e impacto inherentes		Datos valoración de controles		Cálculos requeridos
(área de impacto), por pérdida, extravío o hurto de bienes muebles de la entidad (circunstancia inmediata), a causa de la omisión de cumplimiento	Valor probabilidad para aplicar 2o control	36%	Valoración control 2 Detectivo	30%	$36\% * 30\% = 10.8\%$ $36\% - 10,8\% = 25,2\%$
del procedimiento para el ingreso, custodia y salida de bienes e inventario del almacén y el reporte de información a quien gestiona las pólizas cuando haya lugar (causa raíz).	Probabilidad Residual	25,2%			
	Impacto Inherente	100%	Valoración control correctivo	25%	$100\% * 25\% = 25\%$ $100\% - 25\% = 75\%$
	Impacto Residual	75%			

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



La anterior información puede trasladarse a la matriz mapa de riesgo que hace parte



de los anexos desarrollados para la presente guía.

#### 9.4 SEGUIMIENTO

- Los riesgos operativos se validan cada vez que sea necesario, atendiendo la metodología vigente.
- La periodicidad de seguimiento a los controles y plan de acción de cada riesgo está definida de acuerdo a la zona de severidad donde se encuentre cada riesgo y su tratamiento establecido en las tablas 3 y 5
- El líder de cada proceso analizara los resultados del seguimiento y puede determinar establecer un plan de mejoramiento ante cualquier desviación y socializar al interior de su dependencia las acciones a seguir.
- El líder de cada proceso comunica, revisa y actualiza, con el acompañamiento de la Secretaria de Planeación el mapa de riesgo ante cualquier modificación en sus controles o plan de acción.

#### 9.5 MONITOREO

Los monitoreos le corresponden a: la línea estratégica, primera y segunda línea de defensa y se desarrollarán de la siguiente manera:

**Línea estratégica:** el comité de Coordinación de Control Interno realizará monitoreo cada semestre, para verificar el cumplimiento de la política de administración de riesgos. Estos se reportarán a través de los (formatos, herramientas y/o instrumentos que los responsables determinen)

**Primera línea de defensa:** Realiza monitoreo Mensual a las acciones tendientes a controlar y gestionar los riesgos y enviará a la Secretaría de Planeación los resultados de esos monitoreos quince días antes de terminarse el trimestre. Estos se reportarán a través de los (formatos, herramientas y/o instrumentos que los responsables determinen).

Para los riesgos del proceso de contratación, la primera línea de defensa debe realizar un monitoreo constante dado que las circunstancias cambian rápidamente y los riesgos no son estáticos. La matriz y el plan de tratamiento deben ser revisadas constantemente y, si es necesario, hacer ajustes al plan de tratamiento de acuerdo con las circunstancias. Sumado a lo anterior, la primera línea de defensa debe monitorear los riesgos y revisar la efectividad y el desempeño de las herramientas



implementadas para su gestión. Para lo cual, debe: (i) asignar responsables; (ii) fijar fechas de inicio y terminación de las actividades requeridas; (iii) señalar la forma de seguimiento (encuestas, muestreos aleatorios de calidad, u otros); (iv) definir la periodicidad de revisión; y (v) documentar las actividades de monitoreo.

**Segunda línea de defensa:** Realizará monitoreo trimestral a través de los informes que los líderes de procesos remitan, asegurando que los controles y los procesos de gestión de riesgos implementados por la primera línea de defensa, estén diseñados, se ejerzan por el responsable apropiadamente y funcionen como se pretende. Estos se reportarán a través de los (formatos, herramientas y/o instrumentos que los responsables determinen).

**10 HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO**

La Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias determina que el mapa de riesgos es la herramienta para la identificación, valoración, tratamiento y seguimiento a los riesgos, por lo tanto, toda la información que requiere la entidad para el seguimiento y análisis es provista por esta herramienta, para lo cual la Secretaria de Planeación asesora y socializa la metodología descrita, hace seguimiento al cumplimiento de los lineamientos establecidos en esta política y revisa de acuerdo a la periodicidad definida para el nivel de severidad de los riesgos y su tratamiento el cumplimiento de las acciones.

Revisó	Aprobó
<p><b>NOMBRE: SANDRA BACCA PINEROS</b></p> <p><b>CARGO:</b> Secretaria de Planeación</p> <p><b>Firma</b></p>	<p><b>NOMBRE:</b> Comité de Coordinación de Control Interno.</p> <p><b>CARGO:</b> No Aplica</p> <p><b>Acta No. 02 Fecha: diciembre 12-2023</b></p>

Formuló: Equipo MIPG /Secretaria de Planeación