



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
EDUCACIÓN
Instituto para la Investigación Educativa y el
Desarrollo Pedagógico

INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha
Aprobación: 20/03/2014

Página 1 de 24

Firma de Autorizaciones		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Profesional Responsable del Sistema Integrado de Gestión Oficina Asesora de Planeación	Jefe Oficina Asesora de Planeación	Representante Alta Dirección Sistema Integrado de Gestión
Control de Cambios		
Fecha	Descripción	
Marzo de 2014	Elaboración del documento	

COPIA CONTROLADA




1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente están expuestos los procesos del Sistema Integrado de Gestión del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico IDEP facilitando el cumplimiento de sus objetivos.

2. ALCANCE

El presente instructivo debe ser aplicado para todos los procesos del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico IDEP. Cuyo mapa de procesos es el siguiente:



 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. EDUCACIÓN Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico</p>	INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código: IN-MIC-03-04
		Versión: 1
		Fecha Aprobación: 20/03/2014
		Página 3 de 24

3. DEFINICIONES TÉCNICAS

A continuación se presentan algunas definiciones aplicables para la documentación y la actualización del Sistema Integrado de Gestión del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico IDEP, para las que no se encuentren dentro de este documento, aplican las definiciones establecidas en la Guía para la administración del riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

- **Aceptar el riesgo:** Decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.
- **Control correctivo:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- **Control preventivo:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.
- **Administración de Riesgos:** Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.
- **Análisis de riesgo:** Elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Se debe llevar a cabo un uso sistemático de la información disponible para determinar qué tan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.
- **Autoevaluación del control:** Elemento de control que, basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. Se basa en una revisión periódica y sistemática de los procesos de la entidad para asegurar que los controles establecidos son aún eficaces y apropiados.
- **Compartir el riesgo:** Se asocia con la forma de protección para disminuir las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo, es posible realizarlo mediante contratos, seguros, cláusulas contractuales u otros medios que puedan aplicarse.



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 4 de 24

- **Consecuencia:** Es el resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia, frente a la consecución de los objetivos de la entidad o el proceso.
- **Evaluación del riesgo:** Proceso utilizado para determinar las prioridades de la Administración del Riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.
- **Evento:** Incidente o situación que ocurre en un lugar determinado durante un periodo de tiempo determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.
- **Frecuencia:** Medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.
- **Identificación del riesgo:** elemento de control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la entidad pública, que ponen en riesgo el logro de su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. se puede entender como el proceso que permite determinar qué podría suceder, por qué sucedería y de qué manera se llevaría a cabo.
- **Monitorear:** Comprobar, Supervisar, observar, o registrar la forma en que se lleva a cabo una actividad con el fin de identificar sus posibles cambios.
- **Pérdida:** Consecuencia negativa que trae consigo un evento.
- **Probabilidad:** grado en el cual es probable que ocurra de un evento, este se debe medir a través de la relación entre los hechos ocurridos realmente y la cantidad de eventos que pudieron ocurrir.
- **Proceso de administración de riesgo:** aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las diferentes etapas de la administración del riesgo.
- **Reducción del riesgo:** aplicación de controles para reducir las probabilidades de ocurrencia de un evento y/o su ocurrencia.
- **Riesgo:** posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.
- **Riesgo inherente:** es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.
- **Riesgo residual:** nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo.
- **Sistema de Administración de Riesgo:** conjunto de elementos del direccionamiento estratégico de una entidad concerniente a la Administración del Riesgo.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. EDUCACIÓN Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico</p>	INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código: IN-MIC-03-04
		Versión: 1
		Fecha Aprobación: 20/03/2014
		Página 5 de 24

4. REFERENCIA NORMATIVAS

- **Ley 87 de 1993:** Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. (Modificada parcialmente por la Ley 1474 de 2011). Artículo 2 Objetivos del control interno: literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.
- **Ley 489 de 1998:** Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública. Capítulo VI. Sistema Nacional de Control Interno.
- **Decreto 2145 de 1999:** Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. (Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000 y por el Art. 8º de la ley 1474 de 2011).
- **Directiva presidencial 09 de 1999.** Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
- **Decreto 2593 del 2000.** Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999.
- **Decreto 1537 de 2001.** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. El párrafo del Artículo 4º señala los objetivos del sistema de control interno (...) define y aplica medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones (...) y en su Artículo 3º establece el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno (...) que se enmarca en cinco tópicos (...) valoración de riesgos. Así mismo establece en su Artículo 4º la administración de riesgos, como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas (...).
- **Decreto 1599 de 2005.** Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005. 1.3 Componentes de administración del riesgo.
- **Decreto 4485 de 2009.** Por el cual se adopta la actualización de la NTCGP a su versión 2009. Numeral 4.1 Requisitos generales literal g) “establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad; cuando un riesgo se materializa es necesario tomar acciones correctivas para evitar o disminuir la probabilidad de que vuelva a suceder”. Este decreto aclara la importancia de la Administración del riesgo en el Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades.
- **Ley 1474 de 2011.** Estatuto Anticorrupción. Artículo 73. “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” que deben elaborar anualmente todas las entidades, incluyendo el mapa de riesgos de corrupción, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.
- **NTCGP 1000:2009.** Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- **Decreto 387 de 2004 :** "Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 122 de 2004, que adopta el Sistema de Gestión de Calidad creado por la ley 872 de 2003".
- **Decreto 651 de 2011:** Creación Sistema Integrado de Gestión Distrital SIGD



- **Decreto 652 de 2011:** Adopción Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales
- **NTD-SIG 001:2011:** Norma Técnica Distrital Del Sistema Integrado De Gestión Para Las Entidades y Organismos Distritales

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Procedimiento PRO-MIC-03-04 Autoevaluación de la Gestión
Formato FT-MIC-03-06 Mapa de Riesgos Institucional
Formato FT-MIC-03-07 Mapa de Riesgos por Procesos y anexo 1

6. GENERALIDADES

6.1 DEFINICIÓN RIESGO: Riesgo es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza; en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia. Pero existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que este genera.

6.2 CLASES DE RIESGO: Entre las clases de riesgos que pueden presentarse están:

- **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- **Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
- **Riesgos Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.
- **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- **Riesgos de Tecnología:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 7 de 24

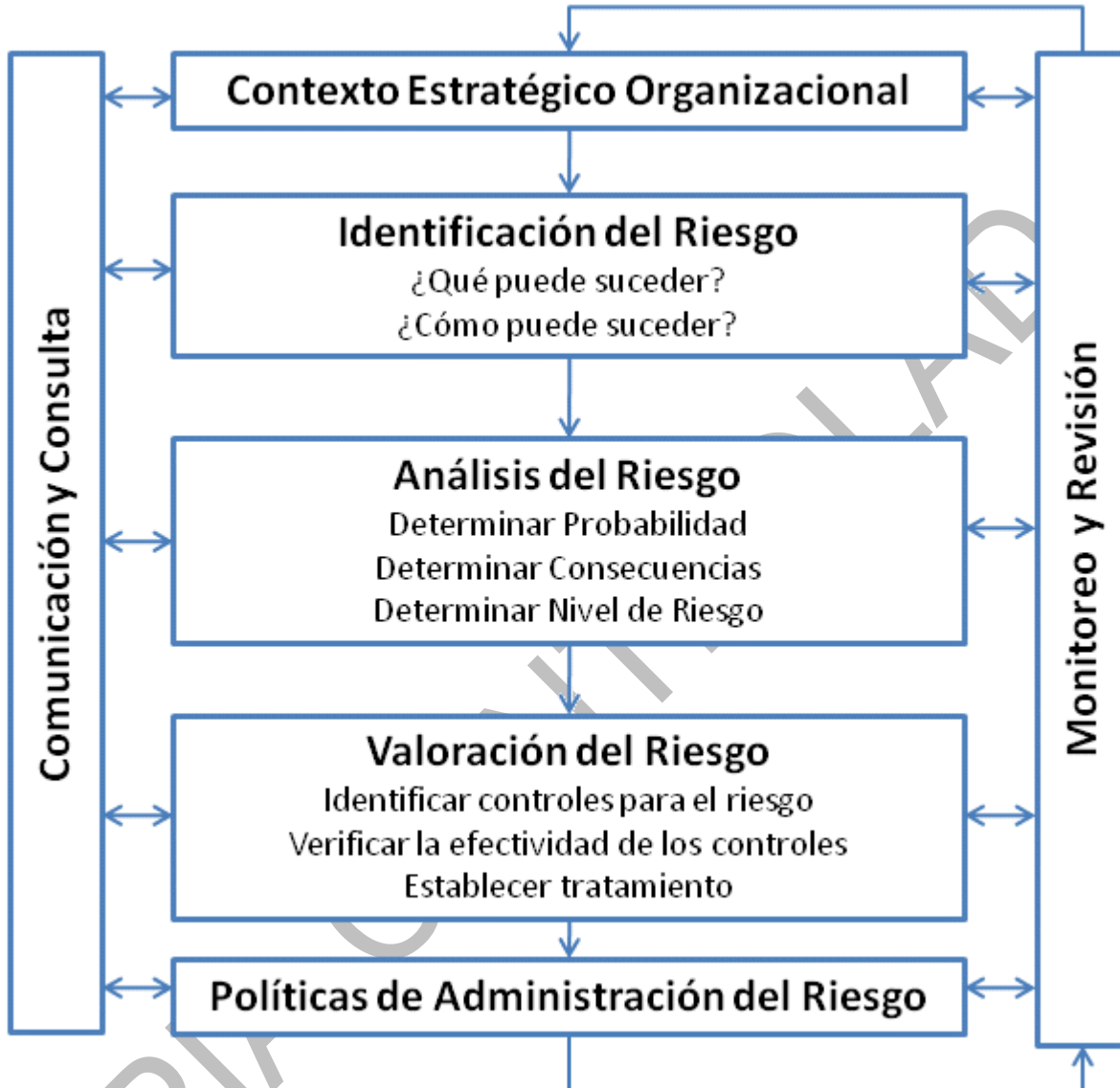
- **Riesgos de Corrupción:** Es la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

6.3 QUÉ SIGNIFICA GESTIONAR EL RIESGO: En términos generales la gestión del riesgo se refiere a los principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo, mientras que gestionar el riesgo se refiere a la aplicación de estos principios y metodología a riesgos particulares.

La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que el IDEP evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo contribuye a que el Instituto consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.



7. METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



7.1 CONTEXTO ESTRATEGICO

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución. Las situaciones del entorno o externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien sean internacional, nacional o regional según sea el caso de análisis.

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una entidad.



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 9 de 24

EJEMPLO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGO	
Factores Externos	Factores Internos
Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.	Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	Personal: capacidad del personal, salud, seguridad
Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación	Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo	Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente
Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente	

Para determinar el contexto estratégico de la institución es posible utilizar herramientas y técnicas como las siguientes:

- **Inventario de eventos:** Son listas de eventos posibles utilizadas con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada. Son útiles para asegurar una visión coherente con otras actividades similares dentro de la entidad.
- **Talleres de trabajo:** Habitualmente reúnen a funcionarios de diversas funciones o niveles. El propósito es aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos que están relacionados con un proceso, proyecto o programa.

Igualmente, pueden utilizarse diferentes fuentes de información tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, informes de años anteriores.

El contexto estratégico es la base para la identificación del riesgo, dado que de su análisis suministrará la información sobre las CAUSAS del riesgo.

Ejemplo:

1. CONTEXTO ESTRATÉGICO			
PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO			
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.			
FACTORES	CAUSAS	FACTORES	CAUSAS



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha
Aprobación: 20/03/2014

Página 10 de 24

EXTERNOS		INTERNOS	
Nueva tecnología disponible	No se realizan las actualizaciones de hardware y software.	Tecnología	Número de equipos insuficiente y algunos obsoletos.
Normatividad	Cambios normativos.	Talento humano	- Desconocimiento de la normatividad aplicada - Resistencia al cambio. - Desmotivación.
Relación con otras entidades.	Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas a otras entidades relacionadas.	Sistemas de Información	-Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. -Información desactualizada
Necesidades de la comunidad.	Incremento en el número de solicitudes por alta demanda de usuarios, desbordando la capacidad instalada.	Procedimientos	Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso.

7.2 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos.

Una manera para que todos los servidores del IDEP conozcan y visualicen los riesgos es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas con base en los factores de riesgo internos y externos (contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos (consecuencias).

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para el Instituto relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales. Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos:



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 11 de 24

- **Proceso:** Nombre del proceso.
- **Objetivo del proceso:** Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
- **Riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.
- **Causas (factores internos o externos):** Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
- **Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- **Efectos:** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

Es importante que durante el proceso de identificación del riesgo se pueda hacer una clasificación de este, con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto, considerado en el siguiente paso del proceso de análisis del riesgo.

- **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- **Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
- **Riesgos Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.
- **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- **Riesgos de Tecnología:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.



A partir de la generación de “Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” se introdujo la elaboración del mapa de riesgos de corrupción y las medidas para mitigarlos tomando como punto de partida los lineamientos impartidos por el Modelo Estándar de Control Interno -MECI- contenidos en la Metodología de Administración de Riesgos del Departamento Administrativo de la Función Pública. Presentando una nueva tipología de riesgo:

- **Riesgos de Corrupción:** Es la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

A manera de ilustración se señalan algunos de los procesos y procedimientos susceptibles de actos de corrupción, a partir de los cuales la entidad podrá identificar sus riesgos de corrupción. Estos necesariamente no serán los únicos que se tengan en cuenta, por lo que cada entidad deberá contemplar en el análisis aquellos procesos que en su quehacer resulten propensos a la corrupción:

Direccionamiento Estratégico (Alta Dirección).

- Concentración de autoridad o exceso de poder.
- Extralimitación de funciones.
- Ausencia de canales de comunicación.
- Amiguismo y clientelismo.

Financiero (Está relacionado con áreas de Planeación y Presupuesto).

- Inclusión de gastos no autorizados.
- Inversiones de dineros públicos en entidades de dudosa solidez financiera, a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de su administración.
- Inexistencia de registros auxiliares que permitan identificar y controlar los rubros de inversión.
- Archivos contables con vacíos de información.
- Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto en beneficio propio o a cambio de una retribución económica.

De contratación (Como proceso o los procedimientos ligados a éste).

- Estudios previos o de factibilidad superficiales.
- Estudios previos o de factibilidad manipulados por personal interesado en el futuro proceso de contratación. (Estableciendo necesidades inexistentes o aspectos que benefician a una firma en particular).
- Pliegos de condiciones hechos a la medida de una firma en particular.
- Disposiciones establecidas en los pliegos de condiciones que permiten a los participantes direccionar los procesos hacia un grupo en particular, como la media geométrica.



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 13 de 24

- Restricción de la participación a través de visitas obligatorias innecesarias, establecidas en el pliego de condiciones.
- Adendas que cambian condiciones generales del proceso para favorecer a grupos determinados.
- Urgencia manifiesta inexistente.
- Designar supervisores que no cuentan con conocimientos suficientes para desempeñar la función.
- Concentrar las labores de supervisión de múltiples contratos en poco personal.
- Contratar con compañías de papel, las cuales son especialmente creadas para participar procesos específicos, que no cuentan con experiencia, pero si con músculo financiero.

De información y documentación.

- Concentración de información de determinadas actividades o procesos en una persona.
- Sistemas de información susceptibles de manipulación o adulteración.
- Ocultar a la ciudadanía la información considerada pública.
- Deficiencias en el manejo documental y de archivo.

De investigación y sanción.

- Fallos amañados.
- Dilatación de los procesos con el propósito de obtener el vencimiento de términos o la prescripción del mismo.
- Desconocimiento de la ley, mediante interpretaciones subjetivas de las normas vigentes para evitar o postergar su aplicación.
- Exceder las facultades legales en los fallos.
- Soborno (Cohecho).

De actividades regulatorias.

- Decisiones ajustadas a intereses particulares.
- Tráfico de influencias, (amiguismo, persona influyente).
- Soborno (Cohecho).

De trámites y/o servicios internos y externos.

- Cobro por realización del trámite, (Concusión).
- Tráfico de influencias, (amiguismo, persona influyente).
- Falta de información sobre el estado del proceso del trámite al interior de la entidad.

De reconocimiento de un derecho, como la expedición de licencias y/o permisos.

- Cobrar por el trámite, (Concusión).
- Imposibilitar el otorgamiento de una licencia o permiso.
- Ofrecer beneficios económicos para acelerar la expedición de una licencia o para su obtención sin el cumplimiento de todos los requisitos legales.
- Tráfico de influencias, (amiguismo, persona influyente).



IDENTIFICACIÓN				
COD	TIPO	CAUSAS	RIESGO	EFFECTOS

Preguntas claves para la identificación del riesgo:

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede suceder?

Es importante observar que el proceso de identificación del riesgo es posible realizarlo a partir de varias causas que pueden estar relacionadas.

7.3 ANALISIS DEL RIESGO

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, este último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos.

Pasos claves en el análisis de riesgos

- Determinar probabilidad
- Determinar consecuencias
- Clasificación del riesgo
- Estimar el nivel del riesgo

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados: **Probabilidad e Impacto**.

- Por **probabilidad** se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 15 de 24

- Por **Impacto** se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:
Calificación del riesgo y evaluación del riesgo.

Calificación del riesgo: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.


Bajo el criterio de Probabilidad el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

TABLA DE PROBABILIDAD			
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de una vez en el último año.
5	Casi certeza	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año.

Bajo el criterio de Impacto el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

TABLA DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

Para determinar el impacto se pueden utilizar las siguientes tablas que representan los temas en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos y se asocian con la

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. EDUCACIÓN Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico</p>	INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Código: IN-MIC-03-04
		Versión: 1
		Fecha Aprobación: 20/03/2014
		Página 16 de 24

clasificación del riesgo previamente realizada, y se relaciona con las consecuencias potenciales del riesgo identificado.

IMPACTO DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN		IMPACTO DE CREDIBILIDAD O IMAGEN	
NIVEL	CONCEPTO	NIVEL	CONCEPTO
1	Personal	1	Grupo de Funcionarios
2	Grupo de trabajo	2	Todos los Funcionarios
3	Relativa al Proceso	3	Usuarios Ciudad
4	Institucional	4	Usuarios Región
5	Estratégica	5	Usuarios País

IMPACTO LEGAL		IMPACTO OPERATIVO	
NIVEL	CONCEPTO	NIVEL	CONCEPTO
1	Multas	1	Ajustes a una actividad concreta
2	Demandas	2	Cambios en los procedimientos
3	Investigación Disciplinaria	3	Cambios en la interacción de los procesos
4	Investigación Fiscal	4	Intermitencia en el servicio
5	Intervención-Sanción	5	Paro total del proceso

3. ANALISIS DEL RIESGO					
PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO					
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes Interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.					
RIESGO	CALIFICACIÓN		Tipo Impacto	Evaluación	Medidas de Respuesta
	Probabilidad	Impacto			
Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).	4	3	Legal	Zona Riesgo Alta	Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo.



PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófica 5
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E

B: Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo
M: Zona de riesgo Moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo
A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir
E: Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

Este primer análisis del riesgo se denomina **Riesgo Inherente** y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

7.4 VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Acciones fundamentales para valorar el riesgo:

- Identificar controles existentes
- Verificar efectividad de los controles
- Establecer prioridades de tratamiento

Algunos ejemplos de tipos de control se presentan a continuación:

Controles de Gestión	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha
Aprobación: 20/03/2014

Página 18 de 24

	Seguimiento al cronograma
	Evaluación del desempeño
	Informes de gestión
	Monitoreo de riesgos
Controles Operativos	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
Controles Legales	Procedimientos formales aplicados
	Pólizas
	Seguridad física
	Contingencias y respaldo
	Personal capacitado
	Aseguramiento y calidad
	Normas claras y aplicadas
	Control de términos

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que estos se clasifican en:

- **Preventivos:** aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

El procedimiento para la valoración del riesgo parte de la evaluación de los controles existentes, lo cual implica:

- Describirlos* (estableciendo si son preventivos o correctivos).
- Revisarlos* para determinar si los controles están documentados, si se están aplicando en la actualidad y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.
- Es importante que la valoración de los controles incluya un análisis de tipo cuantitativo, que permita saber con exactitud cuántas posiciones dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos es posible desplazarse, a fin de bajar el nivel de riesgo al que está expuesto el proceso analizado.



←-----

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófica 5
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E

↓-----

7.4.1 ¿Cómo se Valoran los Controles?

A continuación se muestran dos cuadros orientadores para ponderar de manera objetiva los controles y poder determinar el desplazamiento dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos.

PARAMETROS	CRITERIOS	TIPO DE CONTROL		PUNTAJES
		Probabilidad	Impacto	
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.			15
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta			15
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.			30
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.			15
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.			25
	TOTAL			100



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha
Aprobación: 20/03/2014

Página 20 de 24

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO DESPLAZA EN LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS	
	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD	CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO
Entre 0-50	0	0
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2

El resultado obtenido a través de la valoración del riesgo es denominado también *tratamiento del riesgo*, ya que se “involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales acciones”, así el desplazamiento dentro de la Matriz de Evaluación y Calificación determinará finalmente la selección de la opciones de tratamiento del riesgo, así:

- **Evitar el riesgo**, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Por ejemplo: el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- **Reducir el riesgo**, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **Compartir o transferir el riesgo**, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.
- **Asumir un riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso, el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Dicha selección implica equilibrar los costos y los esfuerzos para su implementación, así como los beneficios finales, por lo tanto, se deberá considerar los siguientes aspectos como:

- Viabilidad jurídica.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
EDUCACIÓN
Instituto para la Investigación Educativa y el
Desarrollo Pedagógico

INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 21 de 24

- Viabilidad técnica.
- Viabilidad institucional.
- Viabilidad financiera o económica.
- Análisis de costo-beneficio.

COPIA CONTROLADA



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 1 de 24

Herramienta para ejercer control						Seguimiento al Control			
¿Posee una herramienta para ejercer control?		¿Existen manuales o instructivos para el manejo de la herramienta?		¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?		¿Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento?		¿La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada?	
Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto

7.5 VALORACIÓN DEL RIESGO DESPUES DE CONTROLES

Una vez implantadas las acciones para el manejo de los riesgos, la valoración después de controles se denomina **riesgo residual**, este se define como aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófica 5
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E

B: Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo
M: Zona de riesgo Moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo
A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir
E: Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

5. VALORACIÓN DESPUES DE CONTROLES

PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO

OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

RIESGO	CALIFICACIÓN		Tipo Impacto	Evaluación	Medidas de Respuesta
	Probabilidad	Impacto			



Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).	2	3	Legal	Zona Riesgo Moderada	Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo.
--------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	-------	----------------------	----------------------------------------------------

7.6 ACCIONES

Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todas las etapas anteriormente desarrolladas.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores del Instituto.

Formulación de las políticas

Está a cargo del Representante Legal de la entidad y el Comité del Sistema Integrado de Gestión y se basa en el mapa de riesgos construido durante el proceso; la política señala qué debe hacerse para efectuar el control y su seguimiento, basándose en los planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.

Debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.

PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO

OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

6. ACCIONES

Acciones	Responsable	Indicador
----------	-------------	-----------



INSTRUCTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código: IN-MIC-03-04

Versión: 1

Fecha

Aprobación: 20/03/2014

Página 3 de 24

Asignación de identificaciones para uso del software por parte de los servidores del área.	Líder Proceso Tecnología	Número de solicitudes contestadas en términos / Total de Solicitudes Reporte por funcionario entregado.
Elaboración de cronograma de capacitación por grupos.	Líder Proceso Atención al usuario	

7.7 SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS.

Teniendo en cuenta que la dinámica en la cual se desenvuelve la administración del riesgo puede variar y en algunos casos sofisticarse, dificultando o incluso impidiendo su detección, es necesario que permanentemente se revise su tratamiento. En este sentido los líderes de proceso deberán realizar seguimiento a los mapas de riesgo trimestralmente junto con los informes de gestión y la medición de indicadores.