

# ***Manual para la Administración de los Riesgos de Gestión, Corrupción, Seguridad de la información y Fiscales en la Biblioteca Pública Piloto 2023***

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1 PRESENTACION .....</b>	<b>4</b>
<b>2 MARCO LEGAL .....</b>	<b>6</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1.3 Alcance .....</b>	<b>8</b>
<b>4. ESTRATEGIAS .....</b>	<b>9</b>
<b>5 CONTEXTO DE LA ENTIDAD.....</b>	<b>9</b>
<b>6. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....</b>	<b>10</b>
<b>7. METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....</b>	<b>14</b>
<b>8. POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO: .....</b>	<b>145</b>
<b>8.4 RIESGOS QUE SE VAN A CONTROLAR: .....</b>	<b>21</b>
<b>RIESGOS DE GESTIÓN:.....</b>	<b>22</b>
<b>RIESGOS DE CORRUPCIÓN: .....</b>	<b>24</b>
<b>RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN: .....</b>	<b>25</b>
<b>RIESGOS FISCALES.....</b>	<b>25</b>
<b>8.5 ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO:.....</b>	<b>26</b>
<b>8.5.1 ANÁLISIS DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS.....</b>	<b>27</b>
<b>8.5.2 Identificación del Riesgo de corrupción:.....</b>	<b>27</b>
<b>8.5.3 Generalidades acerca de los riesgos de corrupción.....</b>	<b>28</b>

8.5.4 Identificación de los activos de seguridad de la información.....	29
8.6. Valoración de riesgos.....	29
8.6.1 Análisis de riesgos.....	30
8.6.1.1. Determinar la probabilidad:.....	30
8.6.1.2 Determinar el impacto.....	31
8.6.1.3 Mapa de calor.....	32
8.7 Evaluación de riesgos.....	36
8.7.1 Análisis preliminar (riesgo inherente).....	36
8.7.2 Valoración de controles.....	37
8.8 LINEAMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DEL RIESGO FISCAL.....	38
8.8.1 Identificación de áreas de impacto.....	42
8.8.2 VALORACIÓN DEL RIESGO FISCAL.....	42
8.8.3 PUNTOS DE RIESGO FISCAL Y CIRCUNSTANCIAS INMEDIATAS.....	44
9. TRATAMIENTO DEL RIESGO:.....	488
9.1 Estrategias para combatir el riesgo.....	48
9.2 NIVELES DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO O TOLERANCIA AL RIESGO.....	49
10. Monitoreo y revisión.....	50
10.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACION DE LA POLITICA..	51
11. RECURSOS.....	52
12. COMUNICACIÓN Y CONSULTA.....	52
13. ANEXOS.....	52
14. BIBLIOGRAFIA.....	52

## 1 PRESENTACION

La administración de riesgos como parte esencial de la gestión estratégica de la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina, es el proceso mediante el cual, se tratan los riesgos relacionados con los objetivos estratégicos y los objetivos de los procesos de la entidad y establece niveles de responsabilidad frente a los riesgos, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada uno de ellos y en su conjunto, de tal forma que se potencie la capacidad institucional para cumplirlos satisfactoriamente.

La gestión de riesgos debe ser un proceso continuo y en constante desarrollo y en su aplicación debe tratar técnicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras, desde los ámbitos de la Gestión, la Corrupción la Seguridad de la Información y el riesgo fiscal.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), como entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno nacional, pone a disposición de las entidades la metodología para la administración del riesgo que incorpora el capítulo relacionado con riesgo fiscal.

El capítulo que se incluye presenta el paso a paso para 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 a través del desarrollo de dicho capítulo 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.

### AJUSTES VERSIÓN 6:

- ✓ Se mantiene estructura conceptual para la administración del riesgo.
- ✓ 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.

Se precisa que los desarrollos metodológicos generales que se despliegan en el primer capítulo se mantienen y se articulan en los pasos de política, identificación y valoración del riesgo, con el capítulo de riesgo fiscal.

Atendiendo lo anterior y dando inicio a la estructura metodológica, **en el paso 1, política de administración del riesgo**, se definen los lineamientos para su elaboración, en articulación con el esquema de líneas de defensa1 eje articulador definido en la Dimensión 7 Control Interno del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, teniendo en cuenta que se trata de un paso esencial en cabeza de la alta dirección de las entidades, en tanto se constituye en la base para la gestión del riesgo en todos los niveles organizacionales; **en el paso 2, identificación del riesgo**, se propone una estructura para la redacción adecuada del riesgo, lo que facilita el análisis de la causa raíz y se proponen una serie de premisas básicas para evitar errores o generalizaciones del riesgo que dificultan la aplicación de los pasos siguientes definidos en la metodología. En este mismo apartado se precisan los factores de riesgo y su relación con las tipologías de riesgo.

**En el paso 3, valoración del riesgo**, se establecen los criterios para el análisis de probabilidad e impacto del riesgo identificado y su respectivo nivel de severidad, en este apartado se propone la tabla para el análisis de probabilidad con un enfoque en la exposición al riesgo, análisis que le permite a los líderes de proceso contar con elementos objetivos para su definición; en cuanto a la tabla de impacto, se consideran la afectación económica y reputacional como aspectos principales frente a la posible materialización de los riesgos, en tal sentido, se ajusta la matriz de calor de acuerdo con la escala de severidad definida en 5 zonas (baja, moderada, alta y extrema), elementos que, en su conjunto, plantean un análisis más ácido, es decir de mayor profundidad y estricto, teniendo en cuenta el entorno cambiante en el cual se desenvuelven las entidades públicas del país.

El cambio conlleva a la actualización de la Política de Administración del riesgo, con el fin de hacer más sencilla la utilización de esta herramienta, manejar un solo instrumento y avanzar en la implementación de los lineamientos dispuestos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) formalizado en octubre de 2017.

## 2 MARCO LEGAL

En la Ley 87 de 1993, se encuentra el concepto de riesgos, al establecer como uno de los objetivos del control interno en el artículo 2 literal a) “proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan”. También el literal f) expresa: “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”.

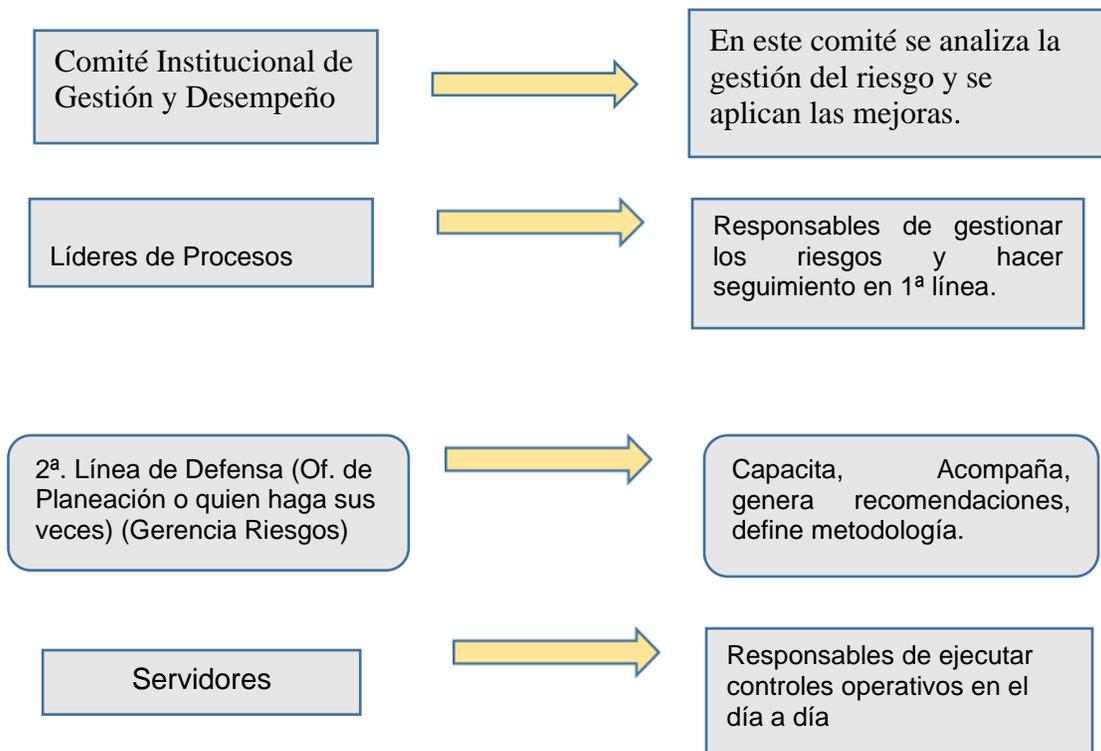
El Decreto 1537 de 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado establece:

**Artículo 3. De las Oficinas de Control Interno.** En desarrollo de las funciones señaladas en el artículo 9 de la Ley 87 de 1993, el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno, o quien haga sus veces, dentro de las organizaciones públicas, se enmarcan en cinco tópicos, a saber: valoración de riesgos, acompañar y asesorar, realizar evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de control, y relación con entes externos.

**Artículo 4. Administración de Riesgos.** Como parte Integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas, las autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración del riesgo. Para tal efecto, la identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas del control interno o quien haga sus veces evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetos organizacionales con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas y las oficinas de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos”.

**INSTITUCIONALIDAD**

El modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) define para su operación articulada la creación en todas las entidades del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, regulado por el Decreto 1499 de 2017 y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, reglamentado a través del artículo 13 de la Ley 87 de 1993 y el Decreto 648 de 2017, en este marco general, para una adecuada gestión del riesgo, dicha institucionalidad entra a funcionar de la siguiente forma:



### 3. OBJETIVOS

#### 3.1.1. Objetivo General

Establecer el procedimiento y la Política para la administración de los riesgos de la Biblioteca Pública Piloto, generando un esquema estructurado, consistente y continuo para la contextualización, identificación, análisis, valoración, tratamiento y manejo de los riesgos desde cada proceso. Permitiendo orientar a los responsables acerca de las acciones para su manejo en forma efectiva, con el fin de minimizar su ocurrencia y afectación al logro de los objetivos estratégicos, la misión institucional y proteger los recursos que se encuentren bajo la custodia y administración de la Entidad.

#### 3.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Asegurar que se desarrollen cada una de las etapas previstas para la actualización e implementación del mapa de riesgos de la entidad, dentro del marco de la política del componente de la Administración del Riesgo de la Biblioteca.
- ✓ Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos a partir de un Direccionamiento Estratégico adecuados, que fundamenten el desarrollo de las actividades de control.
- ✓ Proteger los recursos de la Entidad, resguardándolos contra la materialización de los riesgos.
- ✓ Involucrar y comprometer a los servidores públicos de la BPP, en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.

#### 3.1.3 Alcance

La Política de la Administración de Riesgos de la BPP, será prioritaria y estratégica, fundamentada en el mapa de procesos institucional.

La Administración de los riesgos es extensible y aplicable a todos los riesgos de la Entidad.

En el caso de los riesgos de seguridad de la información, estos se deben gestionar de acuerdo con los criterios diferenciales descritos en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información.

#### **4. ESTRATEGIAS**

Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar a largo, mediano y corto plazo, la política de Administración de Riesgo.

- ✓ Instituir metodologías para la Administración del Riesgo en la Entidad, de acuerdo a las requeridas vigentes por el MIPG y el DAPF.
- ✓ Identificar y precisar mecanismos de comunicación y divulgación de la Política de administración del riesgo en todos los niveles de la Entidad.
- ✓ Capacitar y acompañar para el desarrollo del enfoque de administración del riesgo en las actividades diarias.
- ✓ Hacer seguimiento a los riesgos más críticos en los procesos de la Biblioteca, la periodicidad para el seguimiento se realizará de acuerdo con lo establecido en la circular emitida por la Subdirección de Planeación publicada anualmente.

#### **5 CONTEXTO DE LA ENTIDAD**

El documento CONTEXTO DE LA BPP, determina el contexto general de la entidad, su complejidad, procesos, planeación institucional, entre otros aspectos, permitiendo conocer y entender la entidad, y su entorno. Este insumo permite el análisis de riesgos y la aplicación de la metodología en general.

El contexto establece el modelo de operación por procesos y hace relación a los instrumentos que definen la planeación institucional y los diferentes planes que desarrolla la Entidad en el marco de la Normatividad aplicable. (VER MAPA DE RIESGOS).

La planeación institucional se relaciona igualmente en cada una de las caracterizaciones de los procesos, desde los cuales se identifican los riesgos que atenten contra el cumplimiento de estos.

Las Directrices estratégicas como Misión, Visión, la Política del SIG y los objetivos estratégicos se identifican en el Plan Estratégico, como guías para dirigir los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento al mandato legal aplicable a cada entidad.

## 6. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:

**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

**Riesgo fiscal:** Es el efecto dañoso sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial. (ver conceptos de recursos públicos, bien público e Intereses patrimoniales de naturaleza pública).

**Gestión del Riesgo Fiscal:** son las actividades que debe desarrollar cada Entidad y todos los gestores públicos (ver concepto de gestor público) para identificar, valorar,

**Gestor público:** Es todo aquel que participa, concurre, incide o contribuye directa o indirectamente en el manejo o administración de bienes, recursos o

**Gestor Fiscal:** Son los servidores públicos y las personas de derecho privado que manejen o administren recursos o fondos públicos, desarrollando actividades económicas, jurídicas y

**Recurso público:** Para efectos del capítulo de riesgos fiscales, entiéndase como recurso público, los dineros comprometidos y ejecutados en ejercicio de la función pública.

prevenir y mitigar los riesgos fiscales (probabilidad de efecto dañoso sobre los bienes, recursos y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial).

intereses patrimoniales de naturaleza pública, sean o no gestores fiscales, por lo tanto, son todos los gestores públicos y no sólo los que desarrollan gestión fiscal, los llamados a prevenir riesgos fiscales”<sup>3</sup>. A título de ejemplo, además de los gestores fiscales, son gestores públicos, entre otros (sin perjuicio de las particularidades de cada entidad): los contratistas, los interventores, los supervisores y en general todos los servidores públicos.

tecnológicas, tendientes a la adecuada y correcta adquisición, planeación, conservación, administración, custodia, explotación, enajenación, consumo, adjudicación, gasto, inversión y disposición de los bienes.

Ejemplos: Los recursos de inversión y recursos de funcionamiento de cada entidad; los recursos generados por actividades comerciales, industriales y de prestación de servicios, por parte de entidades estatales; los recursos parafiscales; los recursos que resultan del ejercicio de funciones públicas por particulares.

**Bien público:** Son todos aquellos muebles e inmuebles de propiedad pública (este concepto comprende: bienes del Estado y aquellos productos del ejercicio de una función pública a cargo de particulares). Estos se clasifican en bienes de

**Intereses patrimoniales de naturaleza pública:** Son expectativas razonables de beneficios, que en condiciones normales se espera obtener o recibir y que sean susceptible de estimación económica. A diferencia del recurso público, los intereses patrimoniales de

**Patrimonio público:** se entiende como el conjunto de bienes o recursos o intereses patrimoniales de naturaleza pública, susceptibles de estimación económica (artículo 6 Ley 610 de 2000

**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

uso público y bienes fiscales, definidos así:

**a) Bien de uso público:**

aquellos cuyo uso pertenece a todos los habitantes del territorio nacional.

Ejemplos: Las calles, plazas, puentes, vías, parques etc.

**b) Bienes fiscales:**

aquellos que están destinados al cumplimiento de las funciones públicas o servicios públicos (Consejo de Estado, 2012), es decir, afectos al desarrollo de su misión y utilizados para sus actividades.

Ejemplos: Los terrenos, edificios, oficinas, colegios, hospitales, otras construcciones, fincas, granjas, equipos, enseres, mobiliario etc.

naturaleza pública son expectativas.

Ejemplos: Son algunos ejemplos de intereses patrimoniales de naturaleza pública, la rentabilidad proyectada de cualquier inversión pública, es decir antes de que se causen o generen efectivamente; la cobertura de garantías y pólizas; la participación accionaria pública en una empresa de economía mixta o en una empresa de servicios públicos con socio o socios públicos; los rendimientos financieros y frutos de recursos públicos cuando se proyectan, es decir antes de que se causen o generen efectivamente; así como, los intereses moratorios, indexaciones, actualización del dinero en el tiempo, estimación de pérdida de costo de oportunidad.

y sentencia C-340-07).

por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

**Causa:** todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo

**Causa Inmediata:** Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.

**Nota:** Tratándose de riesgo fiscal, se

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

**Causa Raíz (Causa Eficiente o Causa Adecuada)s:** Es el evento (acción u omisión) que de presentarse es generador

**Consecuencia:** los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

usa el término circunstancia inmediata (Causa Inmediata, pero se asocia a la misma causa inmediata.

directo de un efecto dañoso sobre los bienes, recursos o intereses patrimoniales de naturaleza pública. Es la condición necesaria, de tal forma que, si ese hecho no se produce, el daño no se genera. Así las cosas, la causa raíz se asocia con aquel hecho potencial generador del daño.

**Nota:** Tratándose de riesgo fiscal, el impacto siempre será económico y se identificará en la redacción de riesgos como efecto dañoso, sobre bienes públicos, recursos públicos o intereses patrimoniales públicos

**Punto de Riesgo:** Actividades en las que potencialmente se genera riesgo. Tratándose de riesgo fiscal los puntos de riesgo son todas las actividades que representen gestión fiscal, por ejemplo, aquellas de administración, gestión, ordenación, ejecución, manejo, adquisición, planeación, conservación, custodia, explotación, enajenación, consumo, adjudicación, gasto, inversión y disposición de los bienes o recursos públicos o intereses de naturaleza pública.

Para la identificación y priorización de los puntos de riesgo, la entidad deberá tener en cuenta aquellas actividades en las cuales se han

**Control:** Medida que permite reducir o mitigar un 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.

## 7. METODOLOGIA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Consiste en la aplicación de tres pasos básicos para su desarrollo y de la definición e implantación de estrategias de comunicación transversales: POLÍTICA DE

## **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, VALORACIÓN DE RIESGOS.**

Los riesgos de la Biblioteca estarán determinados por los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo V6 2022. En este sentido, los riesgos estarán clasificados por riesgos institucionales incluye los de corrupción, los riesgos de los procesos, los riesgos de seguridad de la información y los riesgos fiscales.

Anualmente se llevarán acciones para actualizar el contexto de la entidad, teniendo en cuenta los aspectos internos, externos y de los procesos que afectan el cumplimiento de los riesgos de gestión, de corrupción, seguridad de la información y riesgos fiscales siguiendo los lineamientos establecidos en el documento Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción de la Secretaría de la Transparencia de la presidencia de la República y los lineamientos para los riesgos de Gestión que establece el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP):

La oficina Asesora de Planeación en el primer trimestre del año diseñara una estrategia para la implementación de la política de Riesgos, definiendo un cronograma para la ejecución de las actividades que debe ser entregadas trimestralmente por cada proceso.

La oficina Asesora de Planeación revisara en el último trimestre del año, el estado institucional de la gestión de riesgos, la metodología y el nivel de la implementación de la política de administración de riesgos para tomar acciones que garanticen el mejoramiento de la efectividad de la organización.

Los responsables de entregar las evidencias de los controles de los riesgos propuestos en el mapa de riesgos lo enviaran en las fechas programadas por la Subdirección de Planeación, mediante circular emitida cada año.

## **8. POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:**

La política de Administración del Riesgo de la Biblioteca Pública Piloto (BPP) de Medellín, hace parte de los compromisos en cabeza de la Dirección para garantizar que la toma de decisiones en la entidad conlleve al cumplimiento de los objetivos estratégicos e institucionales y sectoriales, de manera transparente y en cumplimiento de la ley.

En este sentido la responsabilidad de la administración del riesgo buscará la mejora continua en la toma de decisiones, lo que conllevará al cumplimiento de los objetivos de la entidad, la misión institucional y la satisfacción de la comunidad.

La Biblioteca Pública Piloto, se compromete a controlar todos aquellos riesgos que pueden impedir el cumplimiento del direccionamiento estratégico, mediante una efectiva administración de los mismos, como herramienta de gestión que responda a las tendencias organizacionales actuales, considerando que:

Todos los líderes de procesos serán los responsables de la gestión de los riesgos identificados en su proceso de gestión.

Para identificar los riesgos, se deberá tener en cuenta los objetivos estratégicos, el objetivo del proceso, el contexto estratégico y los factores de contexto externo, interno y de proceso.

Para evaluar el impacto de los riesgos, los líderes de los procesos tomarán como guía la tabla propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública versión 6 - 2022, teniendo en cuenta las particularidades de la Biblioteca Pública Piloto, en cuanto a su misión, recursos humanos, físicos y financieros.

Los procesos de gestión de la entidad reportarán a Planeación, el mapa de riesgos que contendrá todos los riesgos organizacionales identificados en el proceso.

Desde Planeación, se diseñará el mapa de riesgos institucional con los riesgos organizacionales calificados de acuerdo con el mapa de calor sugerido en la guía.

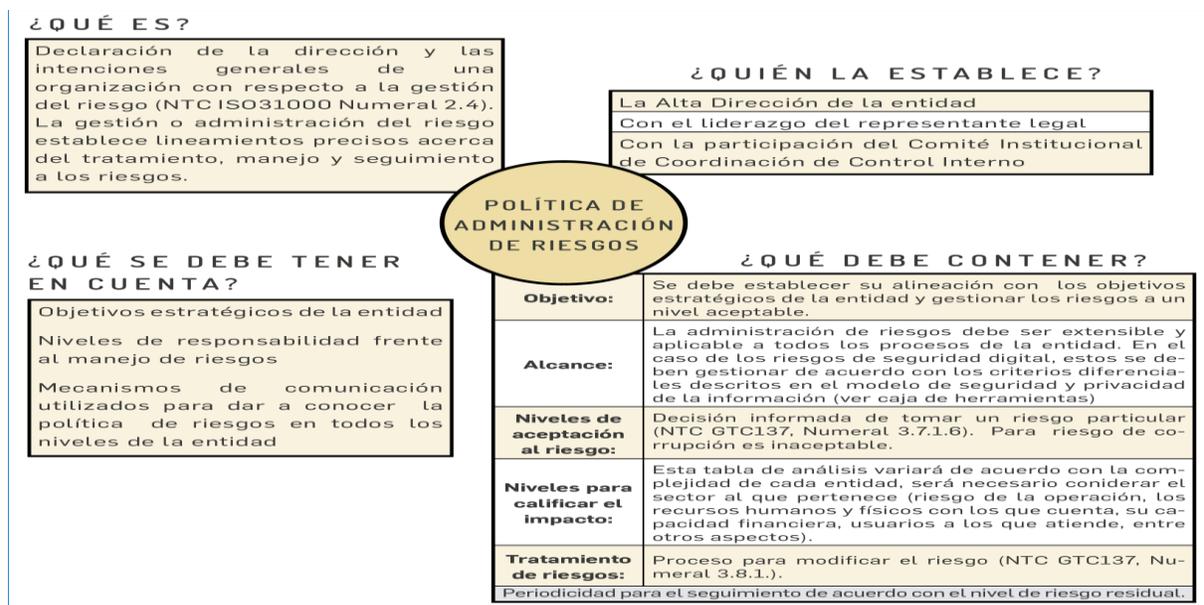
Cada líder de proceso será responsable de realizar monitoreo y control a los riesgos, mediante la ejecución del plan de acción para prevenir y mitigar los mismos, propendiendo por gestionar los riesgos hacia un nivel aceptable y teniendo en cuenta que los riesgos de corrupción son inaceptables.

El plan de acción se debe evaluar anualmente para realizar las modificaciones de los riesgos residuales a que haya lugar, sin embargo, la periodicidad para el seguimiento se realizará trimestralmente.

Desde la oficina de Control Interno, se realizará el seguimiento a los controles existentes y al plan de mitigación de los riesgos residuales de cada proceso y de corrupción durante las auditorías. Emitiendo las recomendaciones que correspondan, lo cual se reportará al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

### 8.1 Lineamientos de la política de riesgos:

**Estructuración de la política de administración de riesgos:** La política de administración del riesgo puede convertirse en un manual o guía de riesgos.



Fuente: Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2018.

Dado que se plantea articular los niveles de autoridad y responsabilidad en el marco del esquema de líneas de defensa, a fin de facilitar la estructura para los seguimientos y monitoreos en todos los niveles organizacionales, frente a la gestión

del riesgo se debe considerar el siguiente marco general para la definición de actividades o acciones propias de cada línea así:

- ✓ Desde la **Línea Estratégica (Alta Dirección)** se debe definir y aprobar la Política de Administración del Riesgo, en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, acorde con la cual, atendiendo la periodicidad para el seguimiento a riesgos críticos debe aplicar el monitoreo correspondiente haciendo uso de la información suministrada por las instancias de 2ª línea identificadas, con base en lo cual toma las acciones necesarias para intervenir situaciones detectadas como incumplimientos, retrasos e incluso posibles actuaciones irregulares, evitando consecuencias más graves para la entidad.
- ✓ Desde la **1ª línea de defensa** todos los servidores tienen una responsabilidad frente a la aplicación efectiva de los controles, por lo que se trata de un seguimiento permanente, esto incluye la aplicación de controles de gerencia operativa que corresponde a aquellos que son aplicados por servidores con personal a cargo (jefes, coordinadores u otro cargo).
- ✓ Desde la **2ª línea de defensa**, el Jefe de planeación o quien haga sus veces debe periódicamente hacer un seguimiento a todos los riesgos, permitiendo que se generen recomendaciones y posibles ajustes a los mapas de riesgos, de manera tal que las instancias de 1ª línea pueden establecer mejoras a los riesgos y controles, así mismo garantizar su aplicación efectiva, lo que implica que se deben incorporar ejercicios de asesoría y acompañamiento a los líderes de los procesos y sus equipos para la mejora de este tema.

- ✓ Finalmente, para la **3ª línea de defensa** que corresponde a la Oficina de Control Interno, a través de sus procesos de seguimiento y evaluación, especialmente a través de la auditoría interna deben establecer la efectividad de los controles para evitar la materialización de riesgos. De igual forma, en el marco de su Plan Anual de Auditoría puede proponer esquemas de asesoría y acompañamiento a la entidad, actividades que puede coordinar con la Oficina de Planeación o quien haga sus veces.

## 8.2 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

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

Al iniciar la etapa de identificación de riesgos se utilizó herramientas y técnicas de trabajo con el equipo humano de la BPP, como lo son:

- **Realizar reuniones de trabajo** por procesos con responsables de estos, para la identificación y actualización de riesgos.
- **Análisis y definición de objetivos:** Le corresponde a la Segunda Línea de Defensa, el análisis de los objetivos de la entidad tanto del orden estratégico como de procesos.
- **Análisis de objetivos estratégicos:** analizar los objetivos estratégicos, su despliegue estratégico e identificar los posibles riesgos que afectan su cumplimiento y que puedan ocasionar su éxito o fracaso.
- **Análisis de los objetivos de proceso:** Analizar el despliegue estratégico desde la Misión a los Objetivos de procesos, asegurando que los objetivos de proceso contribuyan a los objetivos estratégicos.

- **Identificación de activos de seguridad de la información:** Le corresponde a la primera línea de defensa, realizar la identificación de activos en cada proceso. tales como (aplicaciones de la organización, servicios web, redes, información física o digital, bases de datos tecnologías de información -TI-, tecnologías de operación - TO-) que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital. Así la entidad puede saber qué es lo que debe proteger para garantizar tanto su funcionamiento tanto interno como su funcionamiento de cara al ciudadano, aumentando así su confianza en el uso del entorno digital.
- **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.

**8.2.1 Análisis de objetivos estratégicos y de los procesos:** este paso es muy importante, dado que todos los riesgos que se identifiquen deben tener impacto en el cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso.

La BPP cuenta con cinco objetivos estratégicos a saber:

- ✓ Posicionar la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina como **centro vivo de información y pensamiento**.
- ✓ Generar **ruta de apropiación social del patrimonio y las memorias** de los materiales de la Biblioteca Pública Piloto.
- ✓ Diseñar e implementar estrategias de **aprendizajes y co-creación**.

- ✓ Construir un modelo de contenidos y proyectos que promuevan la **incidencia social y cultural**.
- ✓ **Consolidar una entidad eficaz, sostenible, transparente, responsable y comprometida con el medio ambiente**

**La formulación de los riesgos de la BPP, parten del objetivo de cada proceso que se encuentran plenamente identificados en la caracterización del MOP y a su vez se encuentran inmersos en los objetivos estratégicos de la Entidad.**

Análisis de objetivos estratégicos	Análisis de los objetivos de proceso
<p>La entidad debe analizar los objetivos estratégicos e identificar los posibles riesgos que afectan su cumplimiento y que puedan ocasionar su éxito o fracaso.</p> <p>Es necesario revisar que los objetivos estratégicos se encuentren alineados con la Misión y la Visión Institucional, así como, analizar su adecuada formulación, es decir, que contengan las siguientes características mínimas: específico, medible, alcanzable, relevante y proyectado en el tiempo (SMART por sus siglas en inglés).</p>	<p>Los objetivos de proceso deben ser analizados con base en las características mínimas explicadas en el punto anterior, pero además, se debe revisar que los mismos estén alineados con la Misión y la Visión, es decir, asegurar que los objetivos de proceso contribuyan a los objetivos estratégicos.</p> <p>A continuación encontrará un ejemplo de análisis en el proceso de contratación:</p> <p>La entidad debe adquirir con oportunidad y calidad técnica, en no menos del 90%, los bienes y servicios requeridos para su continua operación.</p>

Fuente: Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO Marco Integrado, Componente Evaluación de Riesgos, Principio. p. 73. 2013.

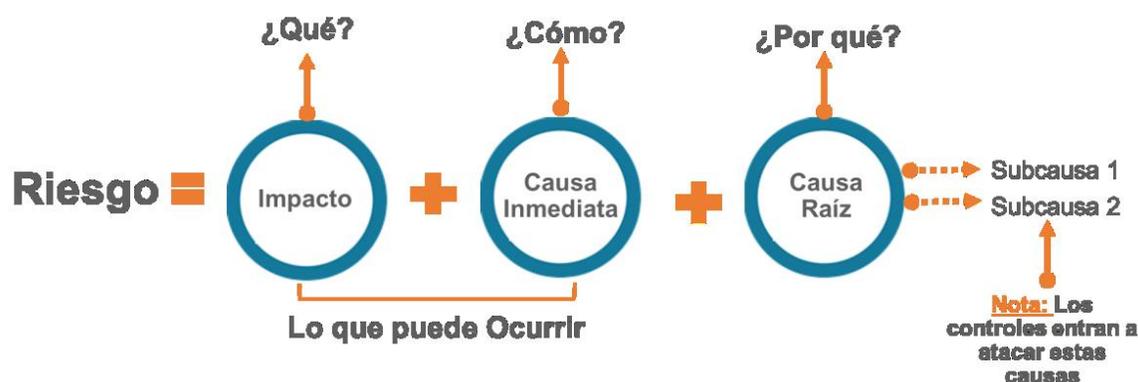
### IMPORTANTE

Los objetivos deben incluir el "qué", "cómo", "para qué", "cuándo", "cuánto".

Si no están bien definidos los objetivos, no se puede continuar con la metodología de gestión del riesgo.

Fuente: Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2018.

**8.3 DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:** la descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios y que sea fácil de entender tanto para el líder del proceso como para personas ajenas al proceso. Se propone una estructura que facilita su redacción y claridad que inicia con la frase POSIBILIDAD DE y se analizan los siguientes aspectos:



Desglosando la estructura propuesta tenemos:

- **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:** es la causa principal o básica, corresponden a las razones por la 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 pueden existir más de una causa o sub-causas que pueden ser analizadas.

#### 8.4 RIESGOS QUE SE VAN A CONTROLAR:

Tipología de riesgos en la Biblioteca Pública Piloto:

De acuerdo a la naturaleza de la entidad, los objetivos institucionales, el ciclo de operación, y la adaptación de la versión 6 de la guía para la administración de los riesgos, se han identificado los siguientes tipos de riesgos: Riesgos de gestión, Riesgos de corrupción, Riesgos de seguridad de la información y Riesgos fiscales, estos a su vez se evidencian en la matriz de riesgos de la entidad, con alcance a los diez (10) procesos, que conforman el MOP. (modelo de Operación de Procesos).

Una vez tenemos identificados los riesgos, su clasificación, la naturaleza de los mismos, y la articulación con los objetivos estratégicos y del proceso se incorpora la información en la matriz de riesgos.

A continuación, encontramos la descripción de los tres tipos de riesgos por proceso:

**RIESGOS DE GESTIÓN:**

Gestión Planeación Estratégica	Incumplimiento de las metas del Plan Estratégico
Gestión Planeación Estratégica	Crisis Institucional por la inadecuada gestión para la sostenibilidad de la BPP.
Gestión Comunicaciones	No comunicar oportunamente los contenidos institucionales a través de los diferentes canales de comunicación.
Gestión Colecciones Generales y Patrimoniales	Pérdida del material bibliográfico, documental y audiovisual.
Gestión Colecciones Generales y Patrimoniales	Ausencia de material bibliográfico y documental accesible y disponible al usuario por inadecuada identificación y selección.
Gestión Colecciones Generales y Patrimoniales	Falta de oportunidad en la adquisición del material.
Gestión Colecciones Generales y Patrimoniales	Ausencia de material bibliográfico y documental por inadecuado análisis y organización.
Gestión Colecciones Generales y Patrimoniales	Material no disponible al usuario por falta de evaluación.
Gestión Colecciones Generales y Patrimoniales	Inoportunidad en el Descarte/Expurgo del material bibliográfico y documental.

Gestión Colecciones Generales y Patrimoniales	Ausencia de material bibliográfico y documental accesible y disponible al usuario por falta de conservación y preservación.
Gestión Contenidos para la Ciudadanía	Incumplimiento del objetivo de la oferta institucional.
Experiencias y Servicios Bibliotecarios	Inoportuna devolución por parte de los usuarios afiliados, de los materiales bibliográficos y documentales en los tiempos establecidos de acuerdo con los reglamentos institucionales.
Gestión Talento Humano	Desactualización de la historia laboral de los funcionarios.
Gestión Talento Humano	Incumplimiento del Plan Estratégico de Talento Humano
Gestión Talento Humano	Inexactitud en la liquidación de nómina y seguridad social
SG-SST	Incumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de SG-SST
Gestión Jurídica (Precontractual)	Incumplimiento de los requisitos en la etapa PRECONTRACTUAL.
Gestión Jurídica (Contractual)	Incumplimiento de los requisitos en la etapa CONTRACTUAL.
Gestión Jurídica (PosContractual)	Incumplimiento de los requisitos en la etapa POS CONTRACTUAL
Gestión Jurídica (Judicial)	Materialización del daño antijurídico y extensión de sus efectos a la Entidad y a los servidores públicos.
Gestión Administrativa de recursos (Gestión Documental)	Perdida de documentos.
Gestión Administrativa de recursos (Recursos físicos).	Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad.

Gestión Administrativa de recursos (Recursos físicos).	Inoportunidad en la actualización de inventarios de los bienes devolutivos asignados a los responsables de los procesos.
Gestión Administrativa de recursos (TECNOLOGÍA)	Fallas en el funcionamiento de los equipos y accesorios periféricos.
Gestión Financiera Contable	Aplicación incorrecta de la normativa vigente durante el período fiscal
Gestión Financiera Presupuesto	Incumplimiento en la ejecución presupuestal
Gestión Financiera Tesorería	Incumplimiento en la ejecución al PAC.
Evaluación Control y mejora	Incumplimiento en el seguimiento a las auditorías legales y a las auditorías internas del SIG.
Evaluación Control y mejora	Falta de implementación de las acciones correctivas a los planes de mejoramiento institucional y de calidad.

### RIESGOS DE CORRUPCIÓN:

Gestión Planeación Estratégica	Amiguismo y clientelismo a través de la ejecución de alianzas que no estén alineados con el plan estratégico institucional.
Gestión Comunicaciones	Ocultar la información considerada pública para los usuarios
<b>MISIONALES</b>	Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de alterar un trámite o servicio
Gestión Talento Humano	Vinculación y movilidad de la planta de personal en favor de terceros.

Gestión Administrativa de recursos	Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de alterar el trámite de recepción y registro de la información
Gestión Contenidos para la Ciudadanía	Incumplimiento del reglamento para el préstamo de espacios, por parte del usuario interno y/o externo.
Evaluación Control y mejora	Desviación u omisión en los resultados de auditorías por parte del Auditor, para favorecer intereses particulares
Evaluación Control y mejora	Presentar información falsa o alterada por parte del Auditado de manera intencional
Evaluación Control y mejora	Formulación de planes de mejoramiento evadiendo o eliminando controles necesarios, para favorecer intereses de terceros.

### RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN:

Gestión Talento Humano	<b>Base de datos de nómina.</b> <b>Activo:</b> Pérdida de la integridad-Software Aplicativo de Xenco.
Gestión Comunicaciones	<b>Seguridad y control de la información digital.</b> Sitio Web.
Gestión Administrativa de recursos (TECNOLOGÍA)	<b>Riesgo:</b> Seguridad de la información <b>Activo:</b> Pérdida de integridad de Información Software One Drive, Office 365.
Gestión Administrativa de recursos (TECNOLOGÍA)	<b>Riesgo:</b> Vulnerabilidades a los sistemas de información de la entidad. <b>Activo:</b> Tecnologías de operación TO que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital.
Gestión Financiera	<b>Riesgo:</b> Vulnerabilidades a los sistemas de información. <b>Activo:</b> Aplicativo de Xenco que conforma los siguientes módulos; nómina, activos, inventarios, tesorería, contabilidad, presupuesto. Servidor xenco que contiene el front office de la entidad
Gestión Administrativa de recursos (Gestión Documental)	<b>Riesgo:</b> Seguridad y control de la información del Software <b>Activo:</b> Pérdida de la integridad-Software documental- "QF"-DOCUMENT.

**RIESGO FISCAL:**

Gestión Financiera	Mayor valor pagado por concepto de impuestos. Inadecuada deducción de impuestos, tasas o contribuciones al contratista.
Gestión Administrativa de Recursos Físicos	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).

**ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO:** Determina los siguientes aspectos:

La metodología para utilizar se basa en los lineamientos establecidos en el Manual de los riesgos de Gestión, Corrupción, Seguridad de la información, riesgos fiscales, versión No 6, la cual establece los pasos a seguir para implementación, tratamiento y seguimiento del mapa de riesgos a través del control de las actividades programadas para minimizar los riesgos.

- En el caso de los Riesgos de Seguridad de la información, la entidad debe asociar el grupo de activos o activos específicos del proceso y, conjuntamente, analizar las posibles amenazas y vulnerabilidades que podrían causar su materialización.

Para su aplicación, la Entidad cuenta con el software XENCO, como herramienta para la ejecución financiera de los recursos físicos de la entidad, el software JANIUUM, para realizar, **búsquedas de información con distintos niveles de complejidad** tanto en las colecciones propias de la institución como en otros recursos externos, **El software Documental**, para custodiar el material documental y las transferencias documentales de los procesos, a través de diferentes métodos y protocolos.

La periodicidad para el monitoreo y revisión de los riesgos, así como el seguimiento se definen en el capítulo relacionado con el monitoreo y seguimiento a los riesgos.

Incluir los niveles de riesgo aceptado para la entidad y su forma de manejo.

### **8.5.1 ANÁLISIS DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS**

En este proceso es importante que los servidores públicos, contratistas adopten un papel proactivo, en el sentido, que visualicen sus contextos estratégicos y misionales los factores o eventos que pueden afectar el curso institucional, dada la especialidad temática que manejan en cada sector o contexto. Por medio de la capacitación y los formatos que hubiere lugar.

En esta etapa se requiere obtener los siguientes resultados:

- ✓ Determinar las causas de las situaciones identificadas como riesgos para la entidad.
- ✓ Describir las fuentes del riesgo.
- ✓ Precisar los eventos con base en el análisis de contexto para la entidad y el proceso.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con los objetivos de los procesos, y los institucionales, en el caso de riesgos de corrupción se deben gestionar todos los riesgos, incluyendo los referentes a los trámites y servicios.

### **8.5.2 Identificación del Riesgo de corrupción**

#### **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.

Es necesario que en la descripción del riesgo concurren los **componentes de su definición**, así:

*Acción u Omisión + Uso del poder +  
Desviación de la gestión de lo público +  
El beneficio Privado*

### Disposiciones generales

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.

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.

Con el fin de facilitar la identificación de riesgos de corrupción y evitar que se presenten confusiones entre un riesgo de gestión y uno de corrupción, se sugiere la utilización de la matriz de definición de riesgo de corrupción, que incorpora cada uno de los componentes de su definición.

Si en la descripción del riesgo, las casillas son contestadas todas afirmativamente, se trata de un riesgo de corrupción, así:

Matriz definición 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 dadiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de celebrar un contrato	X	X	X	X

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en las entidades públicas.  
Función pública octubre de 2018.

### 8.5.3 Generalidades acerca de los riesgos de corrupción

- Entidades encargadas de gestionar el riesgo: lo deben adelantar las entidades del orden nacional, departamental y municipal.
- Se elabora anualmente por cada responsable de los procesos al interior de las entidades, junto con su equipo.
- Ajustes y modificaciones: después de su publicación y durante el respectivo año de vigencia, se podrán realizar los ajustes y las modificaciones necesarias orientadas a mejorar el mapa de riesgos de corrupción. En este caso, deberán dejarse por escrito los ajustes, modificaciones o inclusiones realizadas.
- Monitoreo: en concordancia con la cultura del autocontrol al interior de la entidad, los líderes de los procesos junto con su equipo realizarán monitoreo y evaluación permanente a la gestión de riesgos de corrupción.
- Seguimiento: el jefe de control interno, o quien haga sus veces, debe adelantar seguimiento a la gestión de riesgos de corrupción. En este sentido, es necesario que en sus procesos de auditoría interna analicen las causas, los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles incorporados en el mapa de riesgos de corrupción.

**8.5.4 Identificación de los activos de seguridad de la información:** como primer paso para la identificación de riesgos de seguridad de la información es necesario identificar los activos de información del proceso.

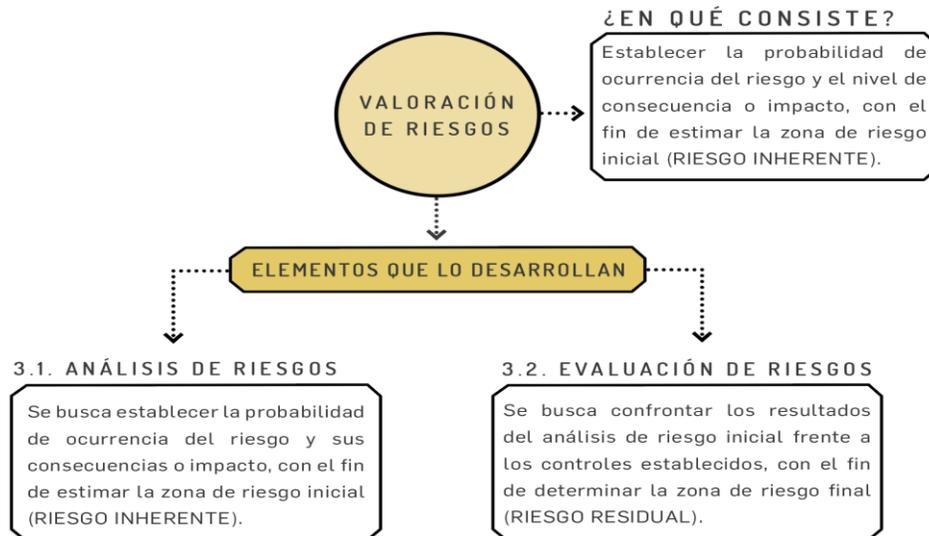
se podrán identificar los siguientes tres (3) riesgos inherentes de seguridad de la información:

- Pérdida de la confidencialidad
- Pérdida de la integridad
- Pérdida de la disponibilidad.

### 8.6. Valoración de riesgos:

Para esta etapa se asociarán las tablas de probabilidad e impacto definidas en la guía para la administración del riesgo versión 5.

**Estructura para el desarrollo de la valoración del riesgo:**



Fuente: Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2018.

**8.6.1 Análisis de riesgos:**

De acuerdo con los lineamientos establecidos por el DAFP, se determinan los dos aspectos para el análisis de los riesgos identificados, **Probabilidad e Impacto**, teniendo en cuenta la tabla de valoración para la probabilidad, y las tablas de valoración para el impacto, que varían dependiendo del tipo de riesgo que estemos valorando: Gestión, Corrupción, Seguridad de la información o Fiscal.

**8.6.1.1. Determinar la probabilidad:** se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

Para efectos de este análisis, 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.***

Bajo este esquema, la subjetividad que usualmente afecta este tipo de análisis se elimina, ya que se puede determinar con claridad la frecuencia con la que se lleva a cabo una actividad, en vez de considerar 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 las entidades públicas colombianas.

Teniendo en cuenta lo explicado en el punto anterior 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 siguiente tabla se establecen los 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%
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%

Fuente: Adaptado del Curso Riesgo Operativo Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.

Dependiendo del tamaño y complejidad de los procesos de la entidad, la tabla podrá ser ajustada o adaptada a las necesidades de cada entidad.

### 8.6.1.2 Determinar el impacto:

Para la construcción de la tabla de criterios se definen los impactos económicos y reputacionales como las variables principales. Cabe señalar que en la versión 2018 de la Guía de administración del riesgo se contemplaban afectaciones a la ejecución presupuestal, pagos por sanciones económicas, indemnizaciones a terceros, sanciones por incumplimientos de tipo legal; así como afectación a la imagen institucional por vulneraciones a la información o por fallas en la prestación del servicio, todos estos temas se agrupan en impacto económico y reputacional en la versión 2020.

Cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, tanto económico como reputacional, con diferentes niveles se debe tomar el nivel más alto, así, por ejemplo: para un riesgo identificado se define un impacto económico en nivel insignificante e impacto reputacional en nivel moderado, se tomará el más alto, en este caso sería el nivel moderado.

Bajo este esquema se facilita el análisis para el líder del proceso, dado que se puede considerar información objetiva para su establecimiento, eliminando la subjetividad que usualmente puede darse en este tipo de análisis.

En la siguiente tabla, se establecen los criterios para definir **el nivel de impacto**.

	Afectación Económica (o presupuestal)	Pérdida Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 10 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de alguna 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 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 publicitarios sostenible a nivel país

Fuente: Adaptado del Curso Riesgo Operativo Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.

**IMPORTANTE:** Frente al análisis de probabilidad e impacto **no se utiliza criterio experto**, esto quiere decir que el líder del proceso, como conocedor de su quehacer, define cuántas veces desarrolla la actividad, esto para el nivel de probabilidad, y es a través de la tabla establecida que se ubica en el nivel correspondiente, dicha situación se repite para el impacto, ya que no se trata de un análisis subjetivo.

Se debe señalar que el criterio experto, es decir el conocimiento y experticia del líder del proceso, se utiliza para definir aspectos como: número de veces que se ejecuta la actividad, cadena de valor del proceso, factores generadores y para la definición de los controles.

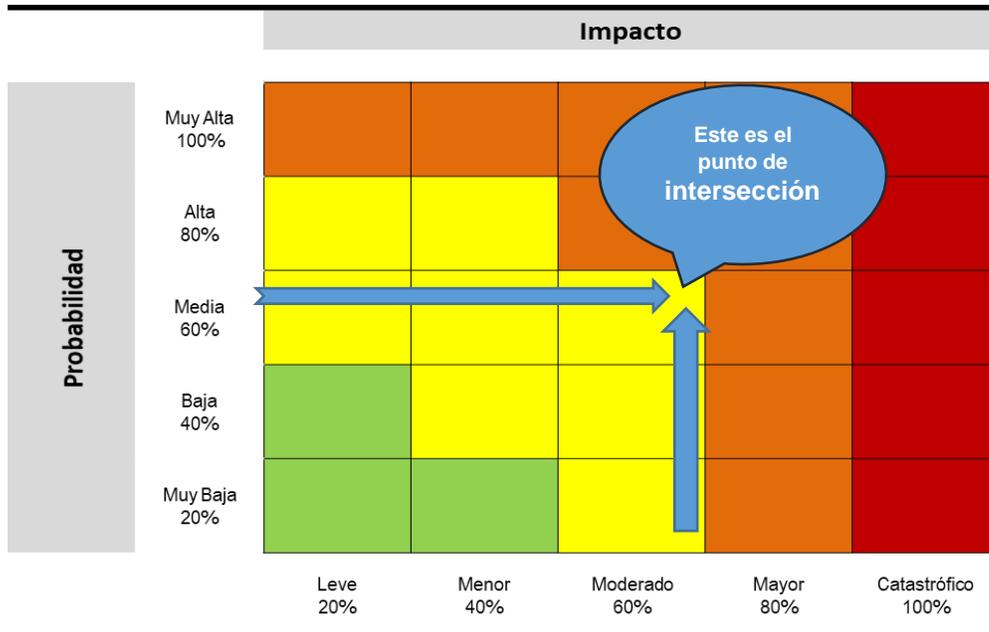
Una vez definido la tabla de probabilidad Vs impacto, debemos comprender el siguiente concepto, para continuar con la construcción de la matriz de riesgos.

#### **8.6.1.3 Mapa de calor:**

Se toma la calificación de probabilidad resultante de la tabla “Matriz de priorización de probabilidad”, y la calificación de Impacto de acuerdo a las tablas de valor.

Ubique la calificación de probabilidad en la fila y la de impacto en las columnas correspondientes, establezca el punto de intersección de las dos y este punto corresponderá al nivel de riesgo:

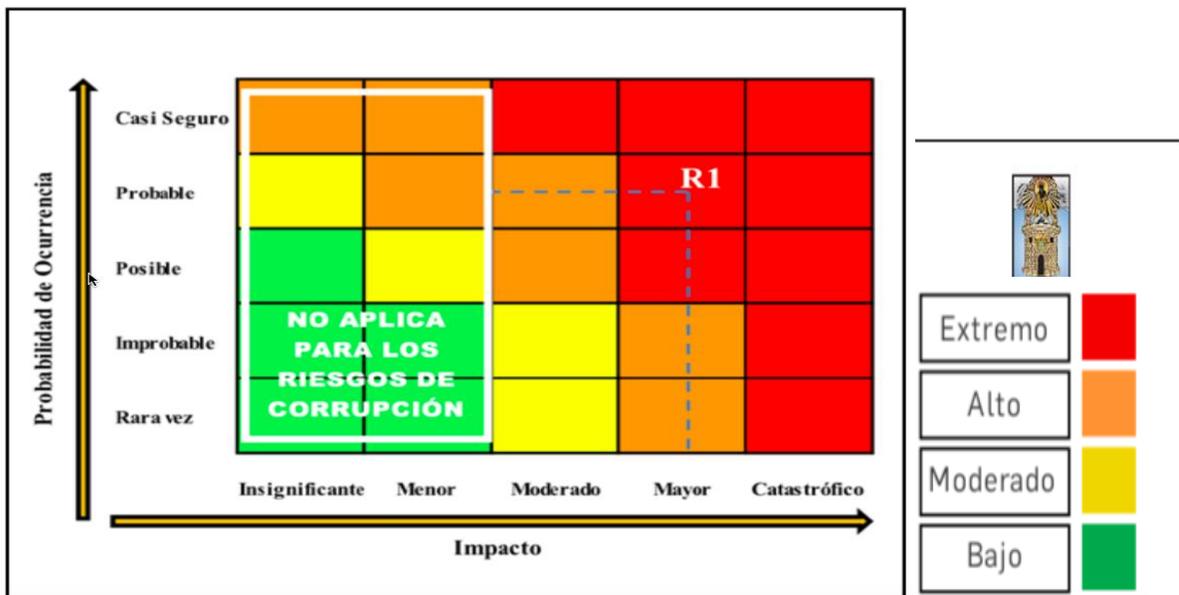
**Para los riesgos de corrupción**, la tabla de probabilidad es la misma que se utiliza para los riesgos de gestión, es decir la determinación de la probabilidad (posibilidad de ocurrencia del riesgo) se debe llevar a cabo de acuerdo con lo establecido en la parte inicial de la política.



Fuente: Adaptado del Curso Riesgo Operativo Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.

**Para la determinación del impacto frente a posibles materializaciones de riesgos de corrupción**, se analizarán únicamente los siguientes **niveles i) moderado, ii) mayor, y iii) catastrófico**, dado que estos riesgos siempre serán significativos, en tal sentido, no aplican los niveles de impacto insignificante y menor, que sí aplican para las demás tipologías de riesgos.

Para comprender mejor lo anterior, se representa en el siguiente mapa de calor: Ahora bien, para establecer estos niveles de impacto se deberán aplicar las siguientes preguntas frente al riesgo identificado de acuerdo con los lineamientos del DAFP:



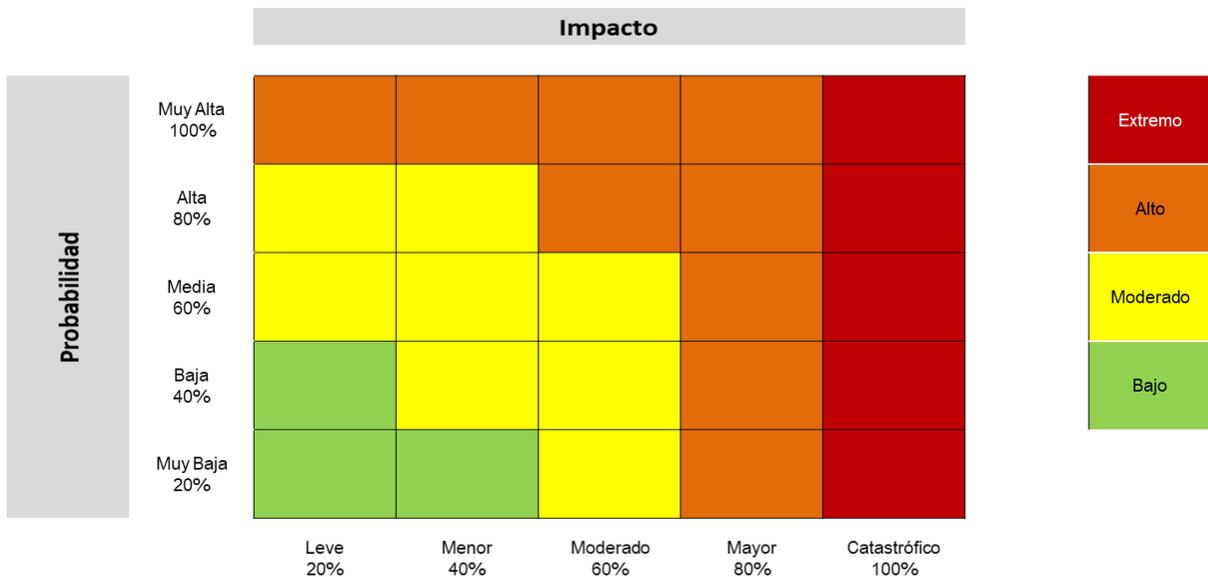
<b>TABLA PARA ESTABLECER ZONA DE RIESGO CORRUPCIÓN</b>		
<b>PREGUNTA:</b>	<b>RESPUESTA (X)</b>	
<b>SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA...</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b> ¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
<b>2</b> ¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
<b>3</b> ¿Afectar el cumplimiento de misión de la entidad?	X	
<b>4</b> ¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?	X	
<b>5</b> ¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
<b>6</b> ¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
<b>7</b> ¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
<b>8</b> ¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos?	X	
<b>9</b> ¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
<b>10</b> ¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?	X	
<b>11</b> ¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
<b>12</b> ¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
<b>13</b> ¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
<b>14</b> ¿Dar lugar a procesos penales?	X	
<b>15</b> ¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
<b>16</b> ¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
<b>17</b> ¿Afectar la imagen regional?		X
<b>18</b> ¿Afectar la imagen nacional?		X
<b>19</b> ¿Generar daño ambiental?		X
<p><b>Responder afirmativamente de UNA a CINCO pregunta(s) genera un impacto moderado. Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto mayor. Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas genera un impacto catastrófico.</b></p>		
<b>MODERADO</b>	Genera medianas consecuencias sobre la entidad	
<b>MAYOR</b>	Genera altas consecuencias sobre la entidad.	
<b>CATASTRÓFICO :</b>	Genera consecuencias desastrosas para la entidad	

Fuente: Adaptado del Curso Riesgo Operativo Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.

**Para determinar la probabilidad e impacto en los riesgos de seguridad de la información**, las tablas de probabilidad e impacto definidas son las mismas que se encuentran en la primera parte de la presente política.

**8.7 Evaluación de riesgos:** a partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impactos, se busca determinar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE).

**8.7.1 Análisis preliminar (riesgo inherente):** se trata de determinar los niveles de severidad a través de la combinación entre la probabilidad y el impacto. Se definen 4 zonas de severidad en la matriz de calor (ver figura).  
Matriz de calor (niveles de severidad del riesgo)



Fuente: Adaptado del Curso Riesgo Operativo Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.

**8.7.2 Valoración de controles:** en primer lugar, conceptualmente un control se define como la medida que permite reducir o mitigar el riesgo.

Para la valoración de controles se debe tener en cuenta:

- ✓ La identificación de controles se debe realizar a cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de procesos o servidores expertos en su quehacer.
- ✓ Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de proceso con el apoyo de su equipo de trabajo.

**8.7.2.1. 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 es la siguiente:

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

**8.7.2.2. Tipología de controles y los procesos:** a través del ciclo de los procesos es posible establecer cuándo se activa un control y, por lo tanto, establecer su tipología con mayor precisión. (Ver guía de la administración del riesgo V5).

Acorde con lo anterior, tenemos las siguientes tipologías de controles:

- **Control preventivo:** control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad originadora del riesgo, se busca establecer las condiciones que aseguren el resultado final esperado.
- **Control detectivo:** control accionado durante la ejecución del proceso. Estos controles detectan el riesgo, pero generan reprocesos.

- **Control correctivo:** control accionado en la salida del proceso y después de que se materializa el riesgo. Estos controles tienen costos implícitos. Así mismo, de acuerdo con la forma como se ejecutan tenemos:
- **Control manual:** controles que son ejecutados por personas.
- **Control automático:** son ejecutados por un sistema.

**8.7.2.3 Análisis y evaluación de los controles** – Atributos: A continuación, se analizan los atributos para el diseño del control, teniendo en cuenta características relacionadas con la eficiencia y la formalización.

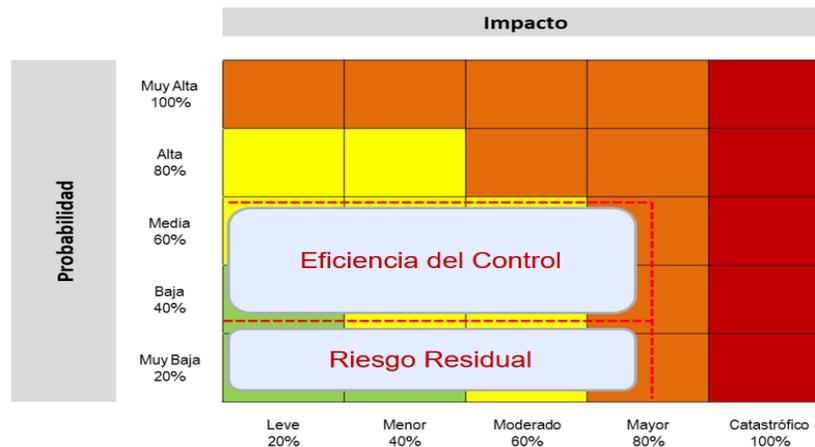
En la siguiente tabla se puede observar la descripción y peso asociados a cada uno así:

ATRIBUTOS PARA EL DISEÑO DEL RIESGO				
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%

Fuente: Adaptado del Curso Riesgo Operativo Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.

**8.7.2.4 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 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.



Fuente: Adaptado del Curso Riesgo Operativo Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.

**Nota:** En caso de no contar con controles correctivos, el impacto residual es el mismo calculado inicialmente, es importante señalar que no será posible su movimiento en la matriz para el impacto.

### 8.8 LINEAMIENTOS PARA EL ANÁLISIS 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).

**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.**

**Para la identificación del riesgo fiscal es necesario establecer los 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.

### **8.8.1 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.

### **8.8.2 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 e impacto, se ha de tener en cuenta la siguiente tabla definida para los riesgos de gestión establecidos en esta guía:

	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%

### 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

	Afectación Económica (o presupuestal)	Pérdida Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 10 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de alguna 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 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 publicitarios sostenible a nivel país

### 8.8.3 PUNTOS DE RIESGO FISCAL Y CIRCUNSTANCIAS INMEDIATAS:

La guía para la administración del riesgo en su versión #6, trae unas orientaciones las cuáles hemos adoptado de acuerdo con el modelo de gestión de la BPP en lo que siguiente:

- ✓ Clasificar por proceso los hallazgos con presunta incidencia fiscal y los fallos con responsabilidad fiscal de los últimos cinco (5) años.
- ✓ Identificar las circunstancias inmediatas de puntos de riesgo fiscal aplicables en la entidad.
- ✓ Proyectar el análisis de controles y seguimiento para riesgos fiscales a partir del segundo semestre de la vigencia 2023.

<b>PUNTOS DE RIESGO FISCAL</b>			
<b>Circunstancia Inmediata</b> <i>Situación <u>por la que</u> se presenta el riesgo</i>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Pago de multas, cláusulas penales o cualquier tipo de sanción	X		FINANCIERA.
Pago de Intereses moratorios	X		Gestión Adva de Recursos, Financiera.
Pago de viáticos, honorarios o gastos de desplazamiento sin justificación o por encima de los valores establecidos normativamente	X		GESTIÓN HUMANA-NÓMINA, COMITÉ GESTIÓN DE DESEMPEÑO
Mayor valor pagado por concepto de impuestos	X		CONTABLE
Saldos o recursos a favor no cobrados	X		CONTABLE-TESORERÍA
Pérdida, extravío, hurto, robo o declaratoria de bienes faltantes pertenecientes a la Entidad	X		Gestión Adva de Recursos, Financiera.
Error en los avalúos, afectando el valor de venta y/o negociación de un bien público	X		CONTABLE-GESTIÓN JURÍDICA
Daño en bienes muebles de propiedad de la entidad	X		GESTION ADVA DE RECURSOS-FINANCIERA
Valor pagado por concepto de honorarios de apoderado cuando ocurre vencimiento de términos en los procesos judiciales o cualquier otra omisión del apoderado	X		GESTIÓN JURÍDICA
Intereses moratorios por pago tardío de sentencias y conciliaciones	X		TESORERÍA

Caducidad de la acción de repetición o falencias en el ejercicio de esta acción, generando la imposibilidad de recuperar los recursos pagados por el Estado	X	COMITÉ DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO
Omisión en la obligación de impulsar acción judicial para cobrar clausula penal u otros perjuicios	X	COMITÉ DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO/COMITÉ DE CONCILIACIÓN
Contratación de bienes y servicios no relacionados con las funciones de la Entidad y que no generan utilidad	X	GESTION JURÍDICA/COMITÉ DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO.
Compra o inversión en bienes innecesarios o suntuosos	X	GESTION JURÍDICA/COMITÉ DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO.
Estudios y diseños recibidos y pagados y que no cumplen condiciones de calidad	X	BPP/SUPERVISORES
Estudios y diseños con amparo de calidad vencido al momento de contratar la obra y/o al momento de la ocurrencia	X	GESTIÓN JURIDICA/SUPERVISORES
Sobrecostos en precios contractuales	X	SUPERVISORES
Pagos efectuados a causa de riesgos previsible que debieron ser asignados al contratista en la matriz de riesgos previsible y no se le asignaron	X	SUPERVISORES
No incluir en el contrato de seguros -amparo de bienes de la entidad- todos los bienes muebles e inmuebles de la entidad	X	RECURSOS FÍSICOS
No exigir garantía única de cumplimiento contractual	X	GESTIÓN JURÍDICA
Exigir garantía única de cumplimiento contractual con un cubrimiento inferior al exigido por la ley	X	GESTIÓN JURÍDICA
Pagar bienes, servicios u obras a pesar de no cumplir las condiciones de calidad.	X	SUPERVISORES/GESTIÓN FINANCIERA

Bienes, servicios u obras inconclusos, infuncionales y/o que no brindan utilidad o beneficio	X	GESTIÓN JURÍDICA/COMITÉ DE CONTRATACIÓN
Modificaciones contractuales cuyas causas son imputables al contratista total o parcialmente y cuyos costos colaterales asume la Entidad contratante	X	COMITE GESTIÓN Y DESEMPEÑO/COMITÉ DE CONTRATACIÓN
Mal manejo o fallas en la legalización de anticipos, no amortización del anticipo	X	GESTIÓN FINANCIERA/SUPERVISORES
Rendimientos financieros de recursos de anticipo o de cualquier recurso público no devueltos al tesoro público	X	TESORERO
Reconocimiento y pago de desequilibrio contractual por causa imputable a la Entidad	X	GESTIÓN FINANCIERA/SUPERVISORES
Errores o imprecisiones en las actas de recibo parcial o final	X	SUPERVISORES
Adición de ítem, actividad o producto no previsto sin estudio de mercado y/o con sobrecosto	X	SUPERVISORES
Mayores cantidades reconocidas y pagadas con valores unitarios superiores al pactado en el contrato	X	SUPERVISORES
Cuantificación errada de multa o clausula penal	X	GESTIÓN JURÍDICA/COMITÉ DE CONCILIACIÓN
Colapso o fallas en la estabilidad de la obra	X	RECURSOS FÍSICOS
Ejecución de un alcance inferior al contratado y pago total del contrato	X	SUPERVISORES
Infuncionalidad de lo ejecutado	X	SUPERVISORES
Bienes, servicios u obras inconclusas y/o que no brindan utilidad o beneficio	X	SUPERVISORES
Inadecuada deducción de impuestos, tasas o contribuciones al contratista	X	GESTIÓN CONTABLE
Pago de comisiones a éxito sin debida justificación		NA

Suscripción de acta de liquidación con imprecisiones de fondo	X	GESTIÓN JURÍDICA/SUPERVISORES
Suscripción de acta de liquidación sin relacionar las sanciones impuestas al contratista	X	GESTIÓN JURÍDICA/SUPERVISORES
Pérdida de competencia para liquidar por vencimiento del plazo legal, con saldos a favor de la Entidad	X	GESTIÓN JURÍDICA/SUPERVISORES
Liquidación de mutuo acuerdo con recibo a satisfacción, habiendo imprecisiones o falsedades	X	COMITÉ DE CONTRATACIÓN
Deterioro del bien u obra por indebido mantenimiento	X	RECURSOS FÍSICOS
Suscripción de acta de recibo final con imprecisiones de fondo	X	SUPERVISORES
Reintegro de saldos a favor de la entidad sin indexación (reintegro sin actualización del dinero en el tiempo)	X	GESTIÓN JURÍDICA/COMITÉ DE CONCILIACIÓN
Adquisición de predios sin las especificaciones técnicas requeridas	X	COMITÉ DE CONTRATACIÓN
Pérdida de la tenencia de bienes inmuebles de la Entidad	X	RECURSOS FÍSICOS
Bases de datos con falencias de información que genera pagos de subsidios u otros beneficios sin el cumplimiento de requisitos y condiciones	X	GESTIÓN HUMANA/NÓMINA
Pago de subsidio u otros beneficios a personas fallecidas	X	GESTIÓN HUMANA/NÓMINA
Pago de subsidios u otros beneficios a personas que no tienen derecho a los mismos a la luz de requisitos de ley	X	GESTIÓN HUMANA/NÓMINA
Pago de subsidios por encima del beneficio otorgado	X	GESTIÓN HUMANA/NÓMINA
Vencimiento de plazos para la labor de cobro directo (persuasivo o coactivo) o judicial	X	GESTIÓN FINANCIERA/COMITÉ DE CONCILIACIÓN.

## 9. TRATAMIENTO DEL RIESGO:

Es la preparación e implementación de los planes para el tratamiento del riesgo, las razones para la selección de las opciones de tratamiento, que incluyan los beneficios que se espera obtener; los responsables de aprobar el plan y los responsables de implementarlo; acciones propuestas; requisitos de recursos, incluyendo las contingencias; medidas y restricciones de desempeño; requisitos de monitoreo y reporte; y tiempo y cronograma.

A continuación, encontraremos el seguimiento a un riesgo de gestión financiera con la implementación del plan de acción:

bpp BIBLIOTECA PÚBLICA PILOTO de Medellín para América Latina		PLAN DE ACCIÓN TRATAMIENTO RIESGOS						Código: F-GE-22 Versión: 1 Fecha: 2021/03/23	
PROCESO	RIESGO MATERIALIZADO	CAUSAS	Plan de Acción	Responsable	Fecha implementación	Fecha seguimiento	Seguimiento	Estado	
PROCESO GESTION FINANCIERA	Irregularidad en la gestión financiera	Error en valor pagado a contratista por cambio en los valores mensuales programados	Proyectar nuevo plan de pagos para contratos con suspensiones o cambios en el valor mensual de acuerdo a la información recibida por los supervisores de contrato.	Contabilidad y tesorería	1/7/2021	Trimestral	En proceso	Cumplido	

**9.1 Estrategias para combatir el riesgo:** decisión que se toma frente a un determinado nivel de riesgo, dicha decisión puede ser aceptar, reducir o evitar. Se analiza frente al riesgo residual, esto para procesos en funcionamiento, cuando se trate de procesos nuevos, se procede a partir del riesgo inherente.

Frente al plan de acción referido para la opción de reducir, es importante mencionar que, conceptualmente y de manera general, se trata de una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos.

Para efectos del mapa de riesgos, **cuando se define la opción de reducir**, se requerirá la definición de un plan de acción que especifique: i) responsable, ii) fecha de implementación, y iii) fecha de seguimiento.

- **Reducir el riesgo:** implica tomar medidas encaminadas a disminuir la probabilidad (medidas de prevención). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles.
- **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.  
Teniendo en cuenta que hay una serie de eventos que indirectamente influyen en el desarrollo de la gestión, ante cualquier clase de afectación que se presente en los servidores, como en los bienes de su propiedad, su tratamiento parte del establecimiento apropiado de una estrategia que saque del escenario institucional estos riesgos asegurables, cubriéndolos mediante el uso adecuado de pólizas y garantías.
- **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 líder del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo

### **Acciones a Desarrollar:**

Para tal fin, se contemplan las siguientes acciones que deben ser adoptadas en el corto y mediano plazo:

- Estructuración de criterios orientadores, respecto al tratamiento de los riesgos residuales y sus efectos en la gestión institucional.
- Programas de sensibilización del mapa de riesgos institucional, como del plan del manejo de los riesgos, dirigido a todos los servidores públicos.
- Convocar a los servidores públicos a aplicar los lineamientos establecidos para la administración del riesgo y a su participación activa para la aprehensión de las nuevas prácticas propuestas, que exigen valores y principios éticos, calidad en la información generada y compartida, decisiones oportunas y eficaces, así como racionalidad en los recursos.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser *factibles y efectivas*, y pueden ser entre otras: la implementación de nuevos controles que no existen, revisar y ajustar los controles existentes no efectivos, documentar controles, divulgar las acciones de control y entrenar o capacitar para su aplicación de ser necesario, comunicar las políticas, definir estándares, optimizar procesos y procedimientos incorporando mejores prácticas de entidades o procesos similares o realizar cambios físicos.

**9.2 NIVELES DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO O TOLERANCIA AL RIESGO:** Establece “los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos” (NTC GTC 137 Numeral 3.7.16), los mismos están asociados a la estrategia de la entidad y pueden considerarse para cada uno de los procesos.

***Los riesgos de corrupción son inaceptables.  
Los riesgos aceptados están sujetos a monitoreo.***

**10. Monitoreo y revisión:** el modelo integrado de plantación y gestión (MIPG) desarrolla en la dimensión 7 control interno las líneas de defensa para identificar la responsabilidad de la gestión del riesgo y control que está distribuida en diversos servidores de la entidad como sigue:

1ª. LÍNEA DE DEFENSA	2ª. LÍNEA DE DEFENSA	3ª. LÍNEA DE DEFENSA
Desarrolla e implementa procesos de control y gestión de riesgos a través de su identificación, análisis, valoración, monitoreo y acciones de mejora.	Asegura que los controles y los procesos de gestión de riesgos implementados por la primera línea de defensa, estén diseñados apropiadamente y funcionen como se pretende	Proporciona información sobre la efectividad del S.C.I., a través de un enfoque basado en riesgos, incluida la operación de la primera y segunda línea de defensa



<p>A cargo de los gerentes públicos y líderes de los procesos, programas y proyectos de la entidad. Rol principal: diseñar, implementar y monitorear los controles, además de gestionar de manera directa en el día a día los riesgos de la entidad. Así mismo, orientar el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos y asegurar que sean compatibles con las metas y objetivos de la entidad y emprender las acciones de mejoramiento para su logro.</p>	<p>A cargo de los servidores que tienen responsabilidades directas en el monitoreo y evaluación de los controles y la gestión del riesgo: jefes de planeación, supervisores e interventores de contratos o proyectos, coordinadores de otros sistemas de gestión de la entidad, comités de riesgos (donde existan), comités de contratación, entre otros. Rol principal: monitorear la gestión de riesgo y control ejecutada por la primera línea de defensa, complementando su trabajo.</p>	<p>A cargo de la oficina de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces. El rol principal: proporcionar un aseguramiento basado en el más alto nivel de independencia y objetividad sobre la efectividad del S.C.I. El alcance de este aseguramiento, a través de la auditoría interna cubre todos los componentes del S.C.I.</p>
--	--	---

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en las entidades públicas. Función pública octubre de 2018.

### 10.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACION DE LA POLITICA

- Revisar los controles a los riesgos cuatro (4) veces al año, es decir, en abril, julio, octubre y a finales de diciembre, para tomar las acciones correctivas pertinentes.
  - ¿Quién realiza el seguimiento y la evaluación?  
El seguimiento a los diferentes riesgos será responsabilidad de los líderes del proceso (Segunda línea de defensa), y el responsable de Planeación monitorea la efectividad. (Segunda línea de defensa).  
Este se hará trimestralmente y se entregará a la Subdirección de planeación las evidencias al seguimiento para garantizar la trazabilidad, y eficacia del tratamiento de los riesgos.
  - ¿Cómo se hace el seguimiento y la evaluación?  
**Cada proceso deberá:**
- Como mínimo realizar un ejercicio de actualización del mapa de riesgos una vez al año y establecer si continúa con los riesgos formulados, o si es necesario reformular los riesgos o adicionar otros riesgos que considere importantes para el control del objetivo del proceso.

## 11. RECURSOS

La implementación del presente documento institucional cuenta con el compromiso de la Alta Dirección, para lo cual se dispone de los recursos físicos, económicos, tecnológicos, así como del talento humano con que cuenta la BPP.

Para que se obtengan resultados efectivos, eficiente y eficaces se requiere de la permanente participación de los todos los servidores públicos, para que se divulgue, apropie y se ponga en práctica procesos y procedimientos, que permitan darle oportuna solución a cualquier evento que propicie la ocurrencia de los riesgos relacionados, por proceso, procedimientos, dependencia o servidor público responsable.

Se espera entonces la apropiación de herramientas e instrumentos contenidos en este documento, para que sean eficientemente realizadas las acciones descritas y con ello poder atender debidamente los posibles eventos que activen algún riesgo institucional.

## 12.COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Oficialización y Comunicación:

Con el fin de contribuir a que la administración del riesgo se convierta en parte integral del desarrollo de los procesos de la Biblioteca, así como de la cultura organizacional, la BPP realizó, reunión con todos los líderes o responsables de los procesos durante el primer trimestre de la vigencia 2022, para hacer una sensibilización en la administración y seguimiento al mapa de riesgos versión 5 y difusión de la Política de Administración del riesgo.

## 13. ANEXOS

Mapa de riesgos de gestión.

Mapa de riesgos de corrupción.

Mapa de riesgo de seguridad de la información.

Mapa de riesgos fiscales.

## 14. BIBLIOGRAFIA

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP- Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá. 2022 versión 6.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC-. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000. Abril 2011.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión 2017 Versión 3.

Elaboró: Claudia Elena Duque Moreno.  
Profesional Contratista de apoyo Planeación-SIG.