

MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA AMBIENTAL COMBEIMA

DANE 273001004073

NIT 809.011.406-9



IBAGUÉ TOLIMA

ABRIL DE 2017



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017

CONTENIDO

1. MARCO NORMATIVO	4
2. MARCO CONCEPTUAL	5
3. DEFINICIONES	7
4. ROLES Y RESPONSABILIDADES	9
4.1 REPRESENTA DE LA DIRECCIÓN	9
4.2 EQUIPO MECI	9
4.3 OFICINA DE CONTROL INTERNO O QUIEN HAGA SUS VECES	10
5. CONTEXTO ESTRATÉGICO	11
6. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	13
7. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	14
7.1 Establecimiento del Contexto	15
7.2 Identificación del Riesgo	15
8. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO	17
8.1 Análisis del Riesgo	17
8.2 Valoración del Riesgo	21
9. ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS	25
10. MONITOREO Y REVISIÓN	26
11. COMUNICACIÓN Y CONSULTA	27
12. ACTUALIZACION	28
13. MAPA DE PROCESOS	29



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En cumplimiento de lo establecido en el Decreto 943 de 2014, Mediante el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno MECI, para el estado colombiano, en la Institución Educativa Técnica Ambiental Combeima de Ibagué Tolima, se ha venido desarrollando acciones tendientes a implementar el Modelo Estándar de Control Interno MECI-2014, herramienta gerencial que le permitirá controlar la estrategia, la gestión y la evaluación de la organización, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales.

Uno de los elementos más importantes dentro del MECI, es la Administración del Riesgos, ya que a través del mismo la entidad puede identificar los eventos que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y tomas de acciones efectivas que impidan la materialización de los riesgos.

Con este marco, la Institución ha decidido elaborar el Manual de Administración de Riesgos, tomando como base el documento "Guía de Administración del Riesgo" emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. Este manual permite a la entidad tener políticas y procedimientos claros para la implementación exitosa de la Administración de Riesgos, garantizando sobre todo su continuidad en el tiempo.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017

1. MARCO NORMATIVO

- Ley 87 de 1993 "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno de las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones", en el artículo 2 literal a). Señala como uno de los objetivos del control interno "Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan". En el mismo artículo literal f), Afirma que el sistema de Control Interno "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.
- Decreto 2145 de 1999, por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000.
- Directiva presidencial 09 de 1999, lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
- Decreto 1537 de 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a los elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Control Interno de las entidades y organismos del Estado que en el parágrafo del Artículo 4ª 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 3ª 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 4ª 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-2014.
- Decreto 4110 de 2004, por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- Decreto 943 de 2014, Mediante el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno MECI, para el estado colombiano.
- Guía de Administración del Riesgo, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP



2. MARCO CONCEPTUAL

La Administración Pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afectar en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo anterior, se hace necesario introducir el concepto de la Administración del Riesgo en las entidades, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser, están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que puedan poner en peligro su existencia. Desde la perspectiva del control, el modelo COSO interpreta la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los mismos propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos estén minimizados o se estén reduciendo.

Para el caso de las Organizaciones Públicas, dada la diversidad y particularidad de las entidades en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestal, contacto con la ciudadanía y el carácter del compromiso social entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de las cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y obtención de resultados para tener un adecuado manejo del riesgo.

Igualmente, es importante tener en cuenta que los riesgos están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno y factores de carácter interno.

Entre los factores internos se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la entidad, los intereses de los coordinadores, el nivel de talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

El Componente 1.3 Administración del Riesgo en el Módulo de Control de Planeación y Gestión del MECI, habilita a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de eventos (riesgos) que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Para ello se integran tres Elementos de Control:

1. Políticas de Administración del riesgo; que identifican las opciones para tratar y manejar los basados en la valorización de los mismos, permitiendo la toma de decisiones adecuadas y fijar los lineamientos que va a transmitir la posición de la dirección.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017

2. Identificación del Riesgo; con sus Productos

2.1 Contexto Estratégico y

2.2 Identificación del Riesgo, y el Elemento

3. Análisis y Valorización del Riesgo; con sus Productos

3.1 Análisis de Riesgo,

3.2 Evaluación de controles existentes,

3.3 Valoración del Riesgo,

3.4 Controles,

3.5 Mapas de Riesgo de Procesos y

3.6 Mapa de Riesgos Institucionales.

Para la implementación de este componente, se toman como base los Planes y programas, el Modelo de Operación y sus diferentes niveles de despliegue, a fin de establecer los posibles riesgos de los procesos y las actividades. Este componente toma como base la identificación de los factores internos o externos y de operación que puedan afectar el desarrollo de la función administrativa de la entidad; una vez identificados se asocian a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en la gestión. Finalmente, este resultado permite definir las directrices para la Administración del Riesgo.

Para adelantar este proceso se considera importante señalar los roles de los diferentes actores de acuerdo al Manual de Implementación del MECI y la Guía para Administración de Riesgos de la DAFP.



3. DEFINICIONES

Riesgo: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos

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 del riesgo

Aceptación del riesgo: Decisión informada de aceptar las consecuencias y posibilidad de un riesgo particular.

Administración (o gestión) del riesgo: Cultura, procesos y estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de las oportunidades potenciales y los efectos adversos.

Análisis de riesgos: Uso sistemático de la información disponible, para determinar la frecuencia con la que pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

Consecuencia: Resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, como por ejemplo, una pérdida, lesión, desventaja o ganancia. Puede haber una serie de resultados posibles asociados con un evento.

Control del riesgo: Parte de la gestión del riesgo que involucra la implementación de políticas, normas, procedimientos y cambios físicos a fin de eliminar o minimizar los riesgos adversos.

Evaluación del riesgo: Proceso usado para determinar las prioridades de gestión del riesgo mediante la comparación del nivel de riesgo contra normas predeterminadas, niveles de riesgo objeto u otros criterios.

Evento: Incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

Evitar el riesgo: Decisión informada de no involucrarse en una situación de riesgo.

Frecuencia: Medida de la tasa de ocurrencia de un evento, expresada como el número de ocurrencias de un evento en un tiempo determinado. (Véase también Posibilidad y Probabilidad).



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017**

Identificación del riesgo: Proceso para determinar lo que puede suceder, por qué y cómo. Puede hacerse a cualquier nivel: total entidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo.

Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Mapa de riesgos: Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos y haciendo la evaluación de cada uno de estos.

Modelo de operación: Estándar organizacional que soporta la operación de la entidad, armonizando con visión sistémica la función, misión y visión con los componentes corporativos que la conforman los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto, factor clave para su ejecución, garantizan una ejecución eficiente y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Modelo de operación por procesos: Define las interacciones o acciones secuenciales, mediante las cuales se logra la transformación de unos insumos hasta obtener un producto con las características previamente especificadas, de acuerdo con los requerimientos del cliente o grupos de interés interno o externo de la entidad que lo requiera.

Peligro: Fuente de daño potencial o situación con potencial para causar pérdida.

Pérdida: Cualquier consecuencia negativa, financiera u otra.

Posibilidad: Se emplea como una descripción cualitativa de la probabilidad o frecuencia.

Probabilidad: Posibilidad de que ocurra un evento o resultado específico, medida por la relación entre los eventos o resultados específicos y el número total de eventos o resultados posibles. La probabilidad se expresa como un número entre 0 y 1, en donde 0 indica un evento o resultado imposible y 1 un evento o resultado seguro.

Proceso: Secuencia de actividades lógicamente relacionadas que tomadas en su conjunto, generan un resultado en términos de los objetivos del proceso.



4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

4.1 REPRESENTA DE LA DIRECCIÓN

- Formular, orientar, dirigir y coordinar el proyecto de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
- Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
- Informar a la alta dirección sobre la planificación y avances del proyecto de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgos.
- Dirigir y coordinar las actividades del Equipo MECI.
- Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar el Equipo MECI, en armonía y colaboración con los servidores públicos de las diferentes áreas.
- Hacer seguimiento a las actividades planeadas para el diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo, aplicando correctivos donde se requiera.
- Someter a consideración de Comité de Coordinación de Control Interno las propuestas de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo, para su aprobación.

4.2 EQUIPO MECI

- Adelantar el proceso de Diseño e Implementación del Componente de la Administración del Riesgo bajo las orientaciones del representante de la dirección.
- Capacitar a los servidores de la entidad en el Diseño e Implementación del Componente de Administración del Riesgo.
- Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas de Diseño e Implementación del Componente de la Administración del Riesgo al representante de la dirección, para su aplicación.
- Trabajar en coordinación con los servidores públicos designados por áreas o procesos en aquellas actividades requeridas para el Diseño e Implementación del Componente de la Administración del Riesgo.



4.3 OFICINA DE CONTROL INTERNO O QUIEN HAGA SUS VECES

- De manera directa, es responsable de asesorar el proceso de identificación de los riesgos institucionales y con base en ellos, realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas con los responsables de los procesos. Igualmente, la Oficina de Control Interno debe hacer seguimiento a la evolución de los riesgos y al cumplimiento de las mismas y proponer mejoras.
- Indirectamente, la Oficina de Control Interno debe verificar que en la entidad se implementen políticas de la Administración del Riesgo y se implementen mecanismos reales para la Administración del Riesgo.
- Así mismo, dentro el rol de asesor, el Decreto 1537 de 2001 en su artículo 4º: "Administración de riesgos", especifica que la identificación y el análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de Control Interno o quien haga sus veces con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y dichas oficinas.

Es de tener en cuenta que la Institución Educativa no tiene Oficina de Control Interno y que los reportes se envían a la Oficina de Control Interno de la Alcaldía Municipal para lo pertinente.



5. CONTEXTO ESTRATÉGICO

Para la formulación y operación del Componente Administración del Riesgo, es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión sistemática de la gestión de manera que no se perciba esta herramienta gerencial como algo aislado del mismo accionar administrativo. Por ende, el diseño se establece a partir de la identificación de los factores internos o externos a la entidad que pueden generar los riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos.

Acerca del Anexo Técnico del Decreto 1083 de 2015, GUÍA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN, "La metodología para la Administración del Riesgo requiere de un análisis inicial relacionado con el estado actual de la estructura de riesgos y su gestión en la entidad, el conocimiento de la misma desde un punto de vista estratégico, de la aplicación de tres (3) pasos básicos para su desarrollo y de la definición e implantación de estrategias de comunicación transversales a toda la entidad para que su efectividad pueda ser evidenciada. A continuación se puede observar la estructura completa con sus desarrollos básicos:



Se recomienda la aplicación de varias herramientas y técnicas como por ejemplo: entrevistas estructurales, reuniones con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros.

Igualmente puede utilizarse diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones, informes de años



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017**

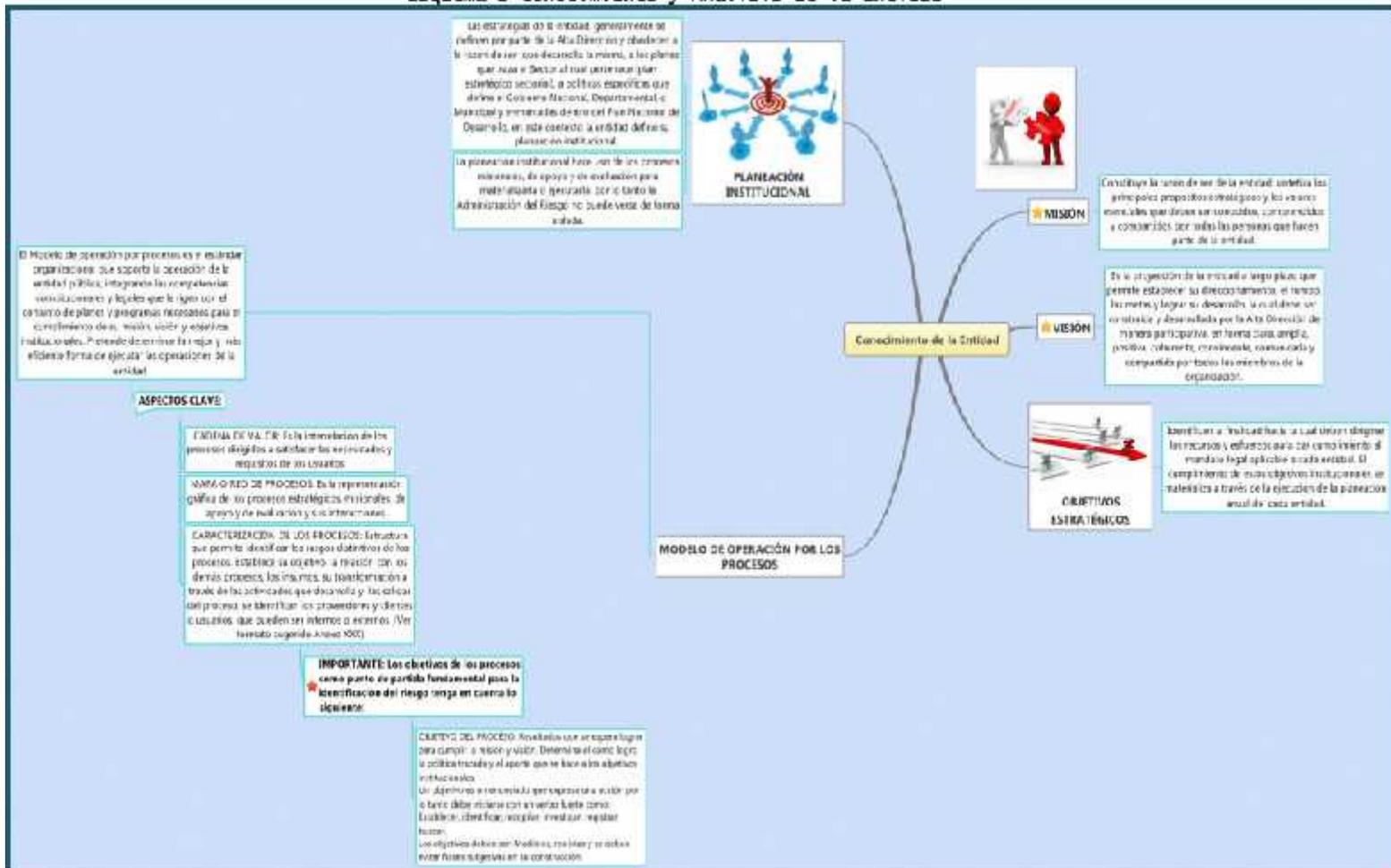
anteriores, los cuales pueden proporcionar información importante.

Una de las etapas previas de gran relevancia antes de iniciar con la metodología, tiene que ver con el análisis del estado actual de la estructura de riesgos con que cuenta la entidad y poder iniciar con las actividades básicas del proceso, dentro de las cuales se encuentra el compromiso de la Alta Dirección quienes deben determinar la política de riesgos a partir de la cual será posible realizar el levantamiento de los mapas de riesgos por procesos y la implementación total del componente para la entidad. Las etapas iniciales sugeridas para una adecuada administración del Riesgo son las siguientes:

- Compromiso de la Alta Dirección
- Conformación del Equipo interdisciplinario
- Capacitación de la Metodología

Una vez determinados estos aspectos básicos es preciso analizar el contexto general de la entidad, con el fin de establecer su complejidad, procesos, planeación institucional, entre otros aspectos (Ver Esquema 2), permitiendo conocer y entender la entidad, y su entorno que determinará el análisis de riesgos y la aplicación de la metodología en general.

Esquema 2 Conocimiento y Análisis de la Entidad





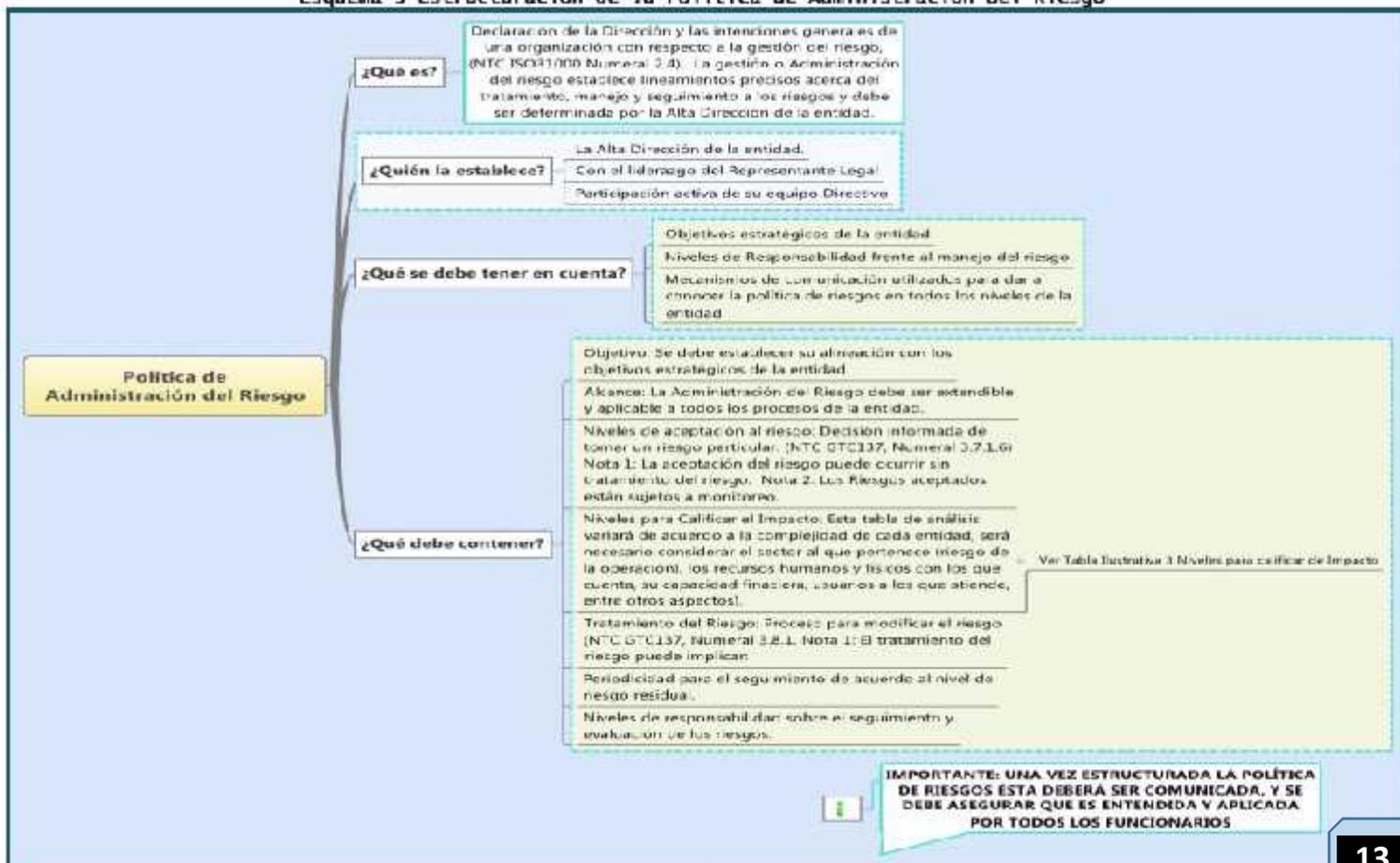
6. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Las políticas identifican las acciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valorización de los mismos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos que van a transmitir la posición de la Dirección y establecen guías de acción necesarias a todos los servidores

Es importante que las políticas de Administración del Riesgo se fijen desde el inicio del proceso, dado que estos deberían someterse a los lineamientos y directrices que en esta etapa se determinen.

Uno de los aspectos fundamentales a incluir dentro de la política de riesgos, lo constituye la tabla de impactos aplicable para la entidad, la cual determina el desarrollo del "Análisis del Riesgo", específicamente en lo que tiene que ver con los niveles de impacto (Catastrófico, Mayor, Moderado, Menor e Insignificante). Para tal efecto, se propone una tabla ilustrativa, la cual debe ser adaptada a la complejidad, procesos y en general a las operaciones de cada una de las entidades, la mencionada tabla se puede observar en el la Valoración del Riesgo, donde se establece el nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo identificado y los impactos o consecuencias en caso de materializarse.

Esquema 3 Estructuración de la Política de Administración del Riesgo



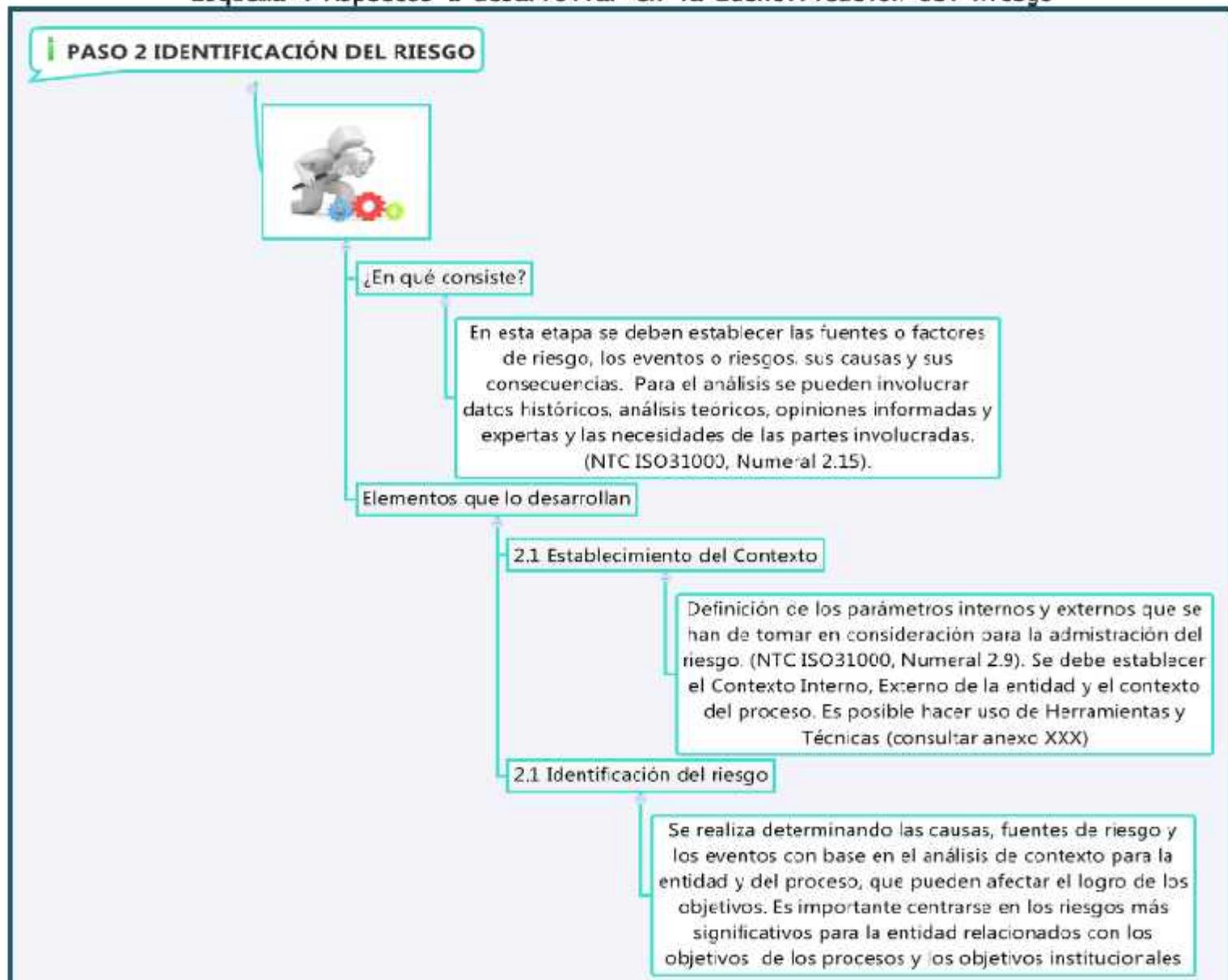


7. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La identificación de los riesgos se realiza a nivel del Componente de Dirección Estratégico, identificando las causas con base en los factores internos o externos a la entidad, que puedan ocasionar riesgos que afecten el logro de los objetivos.

La identificación implica hacer un inventario de los riesgos, definiendo en primera instancia sus causas con base en los factores de riesgo internos y externos, presentado una descripción de cada uno de estos, finalmente los posibles efectos (consecuencias).

Esquema 4 Aspectos a desarrollar en la Identificación del Riesgo

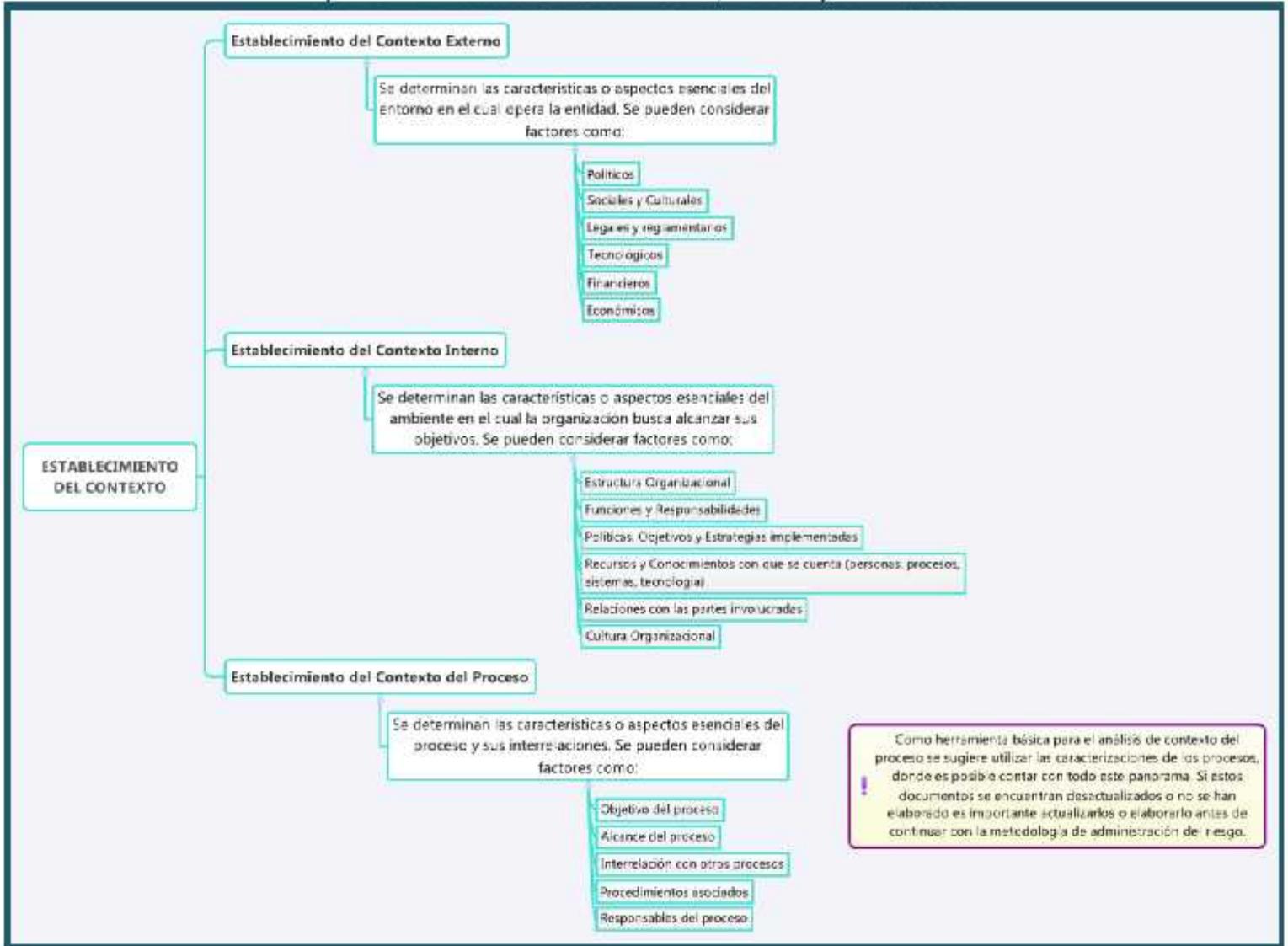




7.1 Establecimiento del Contexto

Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo, a partir de los factores que se definan es posible establecer las causas de los riesgos a identificar.

Esquema 5 Análisis del Contexto Externo, Interno y del Proceso



Como herramienta básica para el análisis de contexto del proceso se sugiere utilizar las caracterizaciones de los procesos, donde es posible contar con todo este panorama. Si estos documentos se encuentran desactualizados o no se han elaborado es importante actualizarlos o elaborarlos antes de continuar con la metodología de administración de riesgo.

7.2 Identificación del Riesgo

La identificación del riesgo se realiza determinando las CAUSAS, con base en el contexto interno, externo y del proceso ya analizado para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos. Algunas causas externas no controlables por la entidad se podrán evidenciar en el análisis de contexto correspondiente, para ser tenidas en cuenta para el análisis y valoración del riesgo.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017

A partir de este levantamiento de causas se procederá a identificar el riesgo, el cual estará asociado a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos del proceso, es necesario referirse a sus características generales o las formas en que se observa o manifiesta, es posible hacer una corta descripción del riesgo dentro de la identificación, o bien abrir una columna adicional donde se realice dicha descripción, este aspecto cada entidad determinará si lo incorpora o no, de acuerdo a sus necesidades de ampliación o comprensión del riesgo.

Preguntas claves para la identificación del riesgo.

¿Qué puede suceder?

¿Cómo puede suceder?

¿Cuándo puede suceder?

¿Qué consecuencias tendría su materialización?

Es importante observar que en el proceso de identificación del riesgo es posible establecer más de una causa como factor del riesgo a identificar.



Ejemplo Identificación del Riesgo

PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
OBJETIVO: Determinar, administrar y proporcionar durante cada vigencia fiscal los bienes y servicios para el cumplimiento de la misión institucional (...)		
CAUSAS	RIESGO	CONSECUENCIAS O IMPACTOS (Asociados a la Tabla Ilustrativa 1 de impactos o consecuencias determinada en la política de Riesgos)
<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente identificación y descripción de las necesidades de bienes y servicios por parte de los procesos tanto misionales como de apoyo. - Inoportunidad en la entrega de los estudios previos a la contratación y deficiencias en su contenido. 	<p>Incumplimientos en la entrega de los bienes y servicios que requieren los procesos para el cumplimiento de su gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos por parte de los procesos misionales. - Baja ejecución presupuestal.
<ul style="list-style-type: none"> - Normograma desactualizado que incide en el desconocimiento por parte de los funcionarios de la normatividad relacionada con el desarrollo del proceso. - Falta de aplicación de los controles establecidos para los procedimientos asociados al proceso por parte de los funcionarios. 	<p>Incumplimiento de las disposiciones legales, políticas de operación y procedimientos, establecidos para cada una de las etapas de la gestión contractual por parte de los funcionarios responsables de la adquisición de los bienes y servicios requeridos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones. - Sanciones disciplinarias y fiscales. - Posibles hechos de corrupción

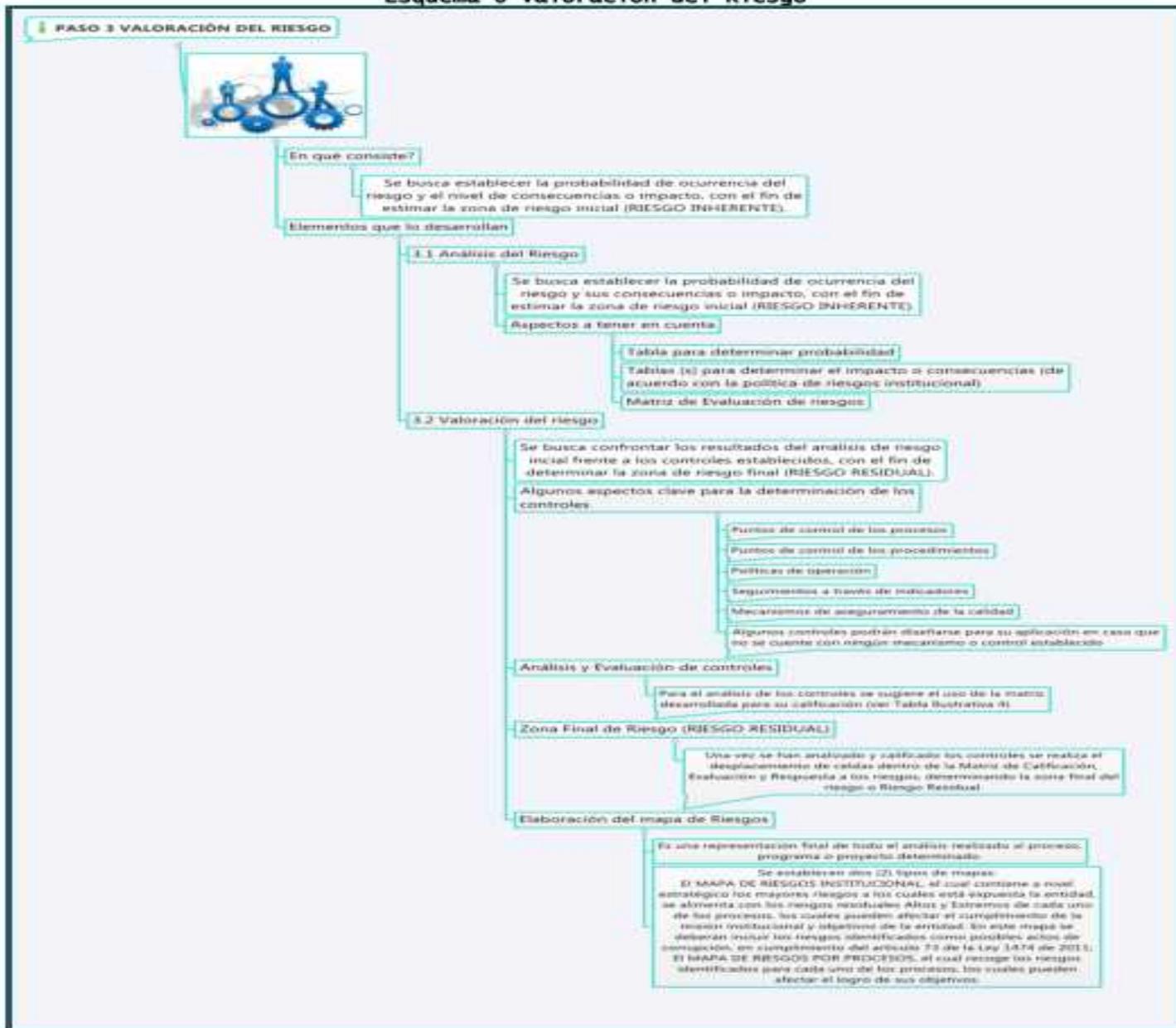
Las consecuencias determinadas en este paso se asociarán a la Tabla de impactos o consecuencias determinado en la política de riesgos. (Ver Tabla Ilustrativa 3)



8. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO

En este elemento se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE).

Esquema 6 valoración del riesgo



8.1 Análisis del Riesgo

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste 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.



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

Esquema 7 Pasos Clave para el Análisis de Riesgo

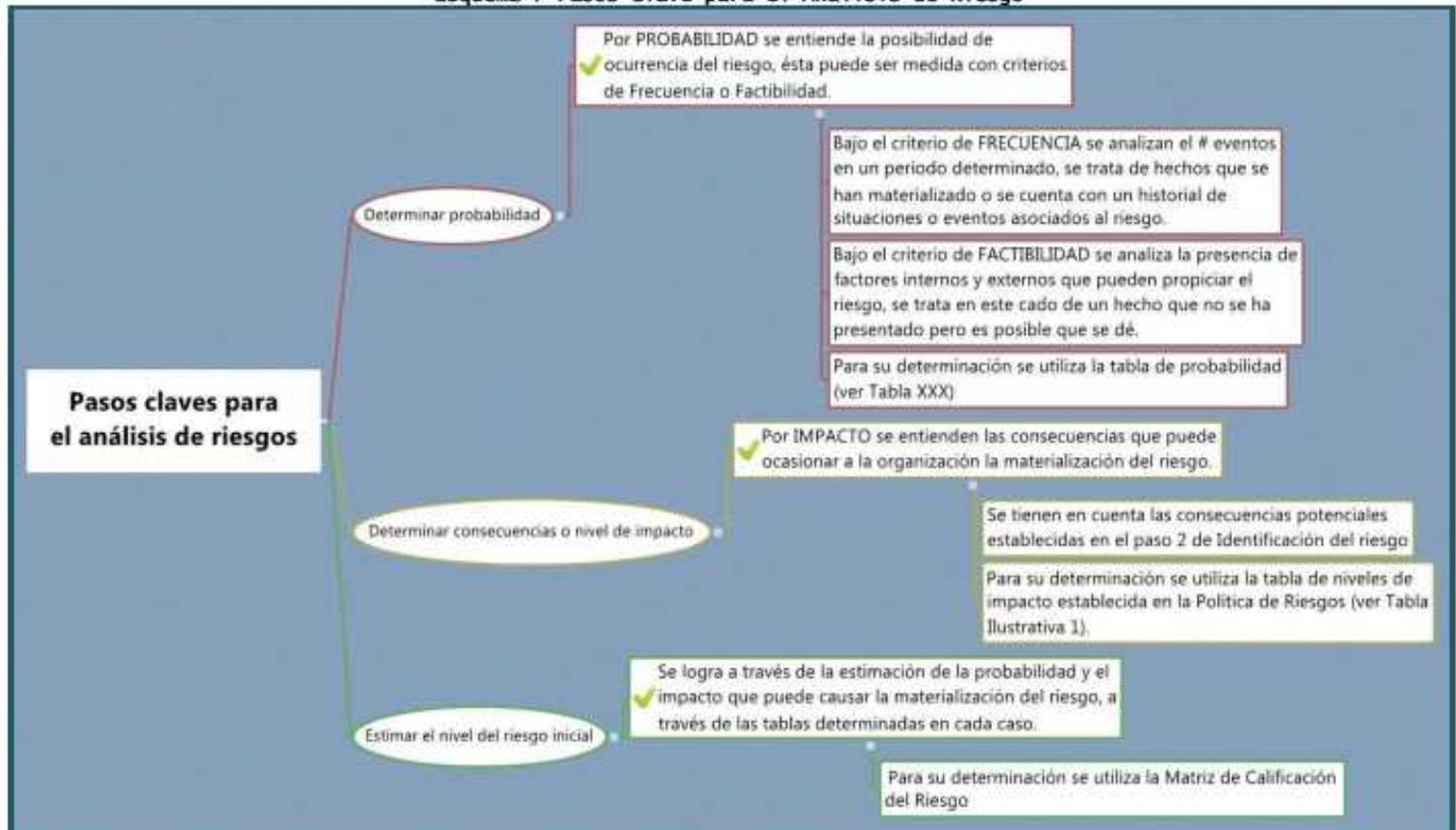


Tabla de Probabilidad

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

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

El análisis de frecuencia deberá ajustarse dependiendo del proceso y de la disponibilidad de datos históricos sobre el evento o riesgo identificado.
En caso de no contar con datos históricos, bajo el concepto de factibilidad se trabajará de acuerdo con la experiencia de los funcionarios que desarrollan el proceso y de sus factores internos y externos.

Tabla de Impacto

Bajo el criterio de Impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones, contenidas en la tabla de impactos o consecuencias definida en la política de riesgos institucional (Ver siguiente página Tabla Ilustrativa 3):



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017**

Tabla Ilustrativa 3 -Niveles para Calificar el Impacto o Consecuencias

Niveles para calificar el Impacto	Impacto (consecuencias) Cuantitativo	Impacto (consecuencias) Cualitativo
Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 50\%$ ✓ Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 50\%$. ✓ Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 50\%$ ✓ Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 50\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de cinco (5) días. ✓ Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador. ✓ Pérdida de Información crítica para la entidad que no se puede recuperar. ✓ Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando de forma grave la ejecución presupuestal. ✓ Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobados.
Mayor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 20\%$ ✓ Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 20\%$. ✓ Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 20\%$ ✓ Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 20\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de dos (2) días. ✓ Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta. ✓ Sanción por parte ente de control u otro ente regulador. ✓ Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno. ✓ Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 5\%$ ✓ Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 10\%$. ✓ Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 5\%$ ✓ Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 5\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interrupción de las operaciones de la Entidad por un (1) día. ✓ Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. ✓ Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. ✓ Reproceso de actividades y aumento de carga operativa. ✓ Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. ✓ Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.
Menor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\leq 1\%$ ✓ Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\leq 5\%$. ✓ Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\leq 1\%$ ✓ Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\leq 1\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interrupción de las operaciones de la Entidad por algunas horas. ✓ Reclamaciones o quejas de los usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias. ✓ Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\leq 0,5\%$ ✓ Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\leq 1\%$. ✓ Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\leq 0,5\%$ ✓ Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\leq 0,5\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay interrupción de las operaciones de la entidad. ✓ No se generan sanciones económicas o administrativas. ✓ No se afecta la imagen institucional de forma significativa.

Fuente: Adaptado de Instituto de Auditores Internos. COSO ERM. Agosto 2014.

Los valores o porcentajes planteados para el impacto cuantitativo en cada uno de los niveles y aspectos relacionados en la tabla, podrán ajustarse de acuerdo a la complejidad de la entidad, su presupuesto y otros aspectos financieros relevantes.



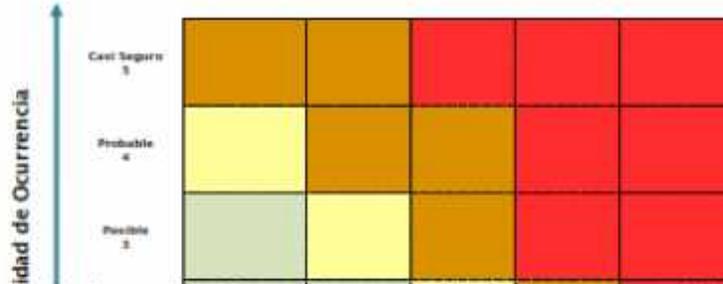
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017

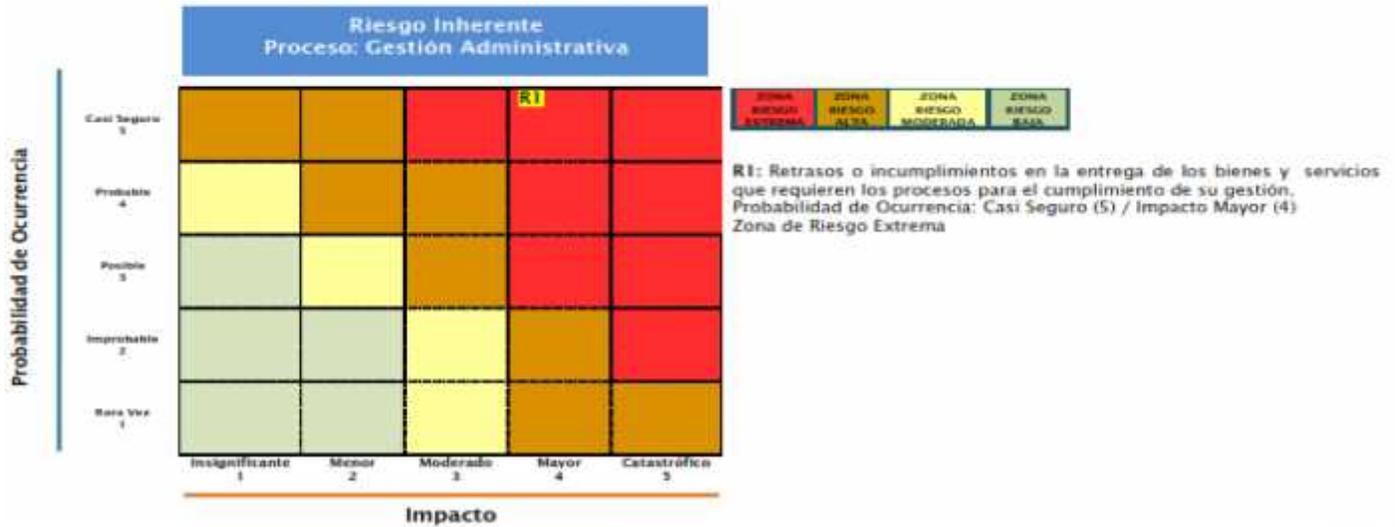
Para adelantar el análisis de riesgos se deben considerar los siguientes aspectos;
Calificación del riesgo y Evaluación del riesgo

Para estimar el nivel de riesgo inicial los valores determinados para la probabilidad y el impacto o consecuencias se cruzan en la siguiente matriz de riesgo, con el fin de determinar la zona de riesgo en la cual se ubica el riesgo identificado:



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. Para su determinación el equipo realiza el análisis de probabilidad y de impacto con las tablas respectivas determinando lo siguiente para el Riesgo 1:

Gráfica 1 Riesgo Inherente



RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO DESPLAZA EN LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO ASÍ: En Probabilidad Avanza hacia abajo En Impacto Avanza hacia la izquierda CUADRANTES A DISMINUIR
	Entre 0-50
Entre 51-75	1
Entre 76-100	2



8.2 Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles indicados, 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.

Se busca confrontar los resultados del análisis de riesgo inicial frente a los controles establecidos, con el fin de determinar la zona de riesgo final (RIESGO RESIDUAL).

Análisis y Evaluación de los Controles

La valoración del riesgo requiere de una evaluación de los controles existentes, lo cual implica:

a. Determinar su naturaleza: Si se trata de un control preventivo, detectivo o correctivo, para este análisis tenga en cuenta:

- ◆ **Controles Preventivos:** Evitan que un evento suceda. Por ejemplo, el requerimiento de un login y password en un sistema de información es un control preventivo. Éste previene (teóricamente) que personas no autorizadas puedan ingresar al sistema. Dentro de esta categoría de controles pueden existir controles de tipo detectivo, los cuales permiten registrar un evento después de que éste ha sucedido, por ejemplo, registro de las entradas de todas las actividades llevadas a cabo en el sistema de información, traza de los registros realizados, de las personas que ingresaron, entre otros aspectos.
- ◆ **Controles Correctivos:** Éstos no prevén que un evento suceda, pero permiten enfrentar la situación una vez se ha presentado. Por ejemplo en caso de un desastre natural u otra emergencia mediante las pólizas de seguro y otros mecanismos de recuperación de negocio o respaldo, es posible volver a recuperar las operaciones.

b. Determinar si los controles están documentados, de forma tal que es posible conocer cómo se lleva a cabo el control, quién es el responsable de su ejecución y cuál es la periodicidad para su ejecución, lo cual determinará las evidencias que van a respaldar la ejecución del mismo.

c. Establecer si el control que se implementa es automático o manual.

- ◆ **Controles Automáticos:** Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o Software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros.
- ◆ **Controles Manuales:** Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros.

d. Determinar si los controles se están aplicando en la actualidad y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017**

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

ACCIONES FUNDAMENTALES PARA VALORAR EL RIESGO.

- Identificar controles existentes
- Quién lleva a cabo el control (Responsable)
- Qué busca hacer el control (Objetivo)
- Cómo se lleva a cabo el control (Procedimiento)
- Evidencia de la ejecución del control
- Tipo de Control (Manual o Automático)
- Cuando se realiza el control (Periodicidad)

Algunos ejemplos de tipos de control^o que existen en las entidades:

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



INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017

Viabilidad Jurídica: Velar por que los controles que se van a implantar no vayan en contra de la normatividad vigente.

Viabilidad Técnica e Institucional: Establecer claramente si la entidad está en capacidad de implantar y sostener a largo plazo nuevas tecnologías u otros mecanismos necesarios para ejecutar el control.

Análisis de costo-beneficio: Prácticamente todas las respuestas a los riesgos implican algún tipo de costo directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implementación de una respuesta (procesos, personal, tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de forma continua

Este caso se puede dar específicamente para aquellos controles nuevos que requieren contrataciones adicionales a los funcionarios que desarrollan los proceso o bien cuando se requiere diseñar e implementar sistemas de información o tecnologías específicas para ejecutar el control

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

Tabla Ilustrativa 4 - Análisis y Evaluación de los controles

DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	El control previene la materialización del riesgo (afecta probabilidad) o permite enfrentar la situación en caso de materialización (afecta impacto)?	N/A	N/A	Este criterio no puntúa, es relevante determinar si el control es preventivo (probabilidad) o si permite enfrentar el evento una vez materializado (impacto), con el fin de establecer el desplazamiento en la matriz de evaluación de riesgos.
	Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	0	
	Está (n) definido (s) el (los) responsable (s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	0	
	El control es automático? (Sistemas o Software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros).	15	0	
	El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros)	10	0	
	La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	0	
	Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	0	
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	0	
TOTAL		100	0	

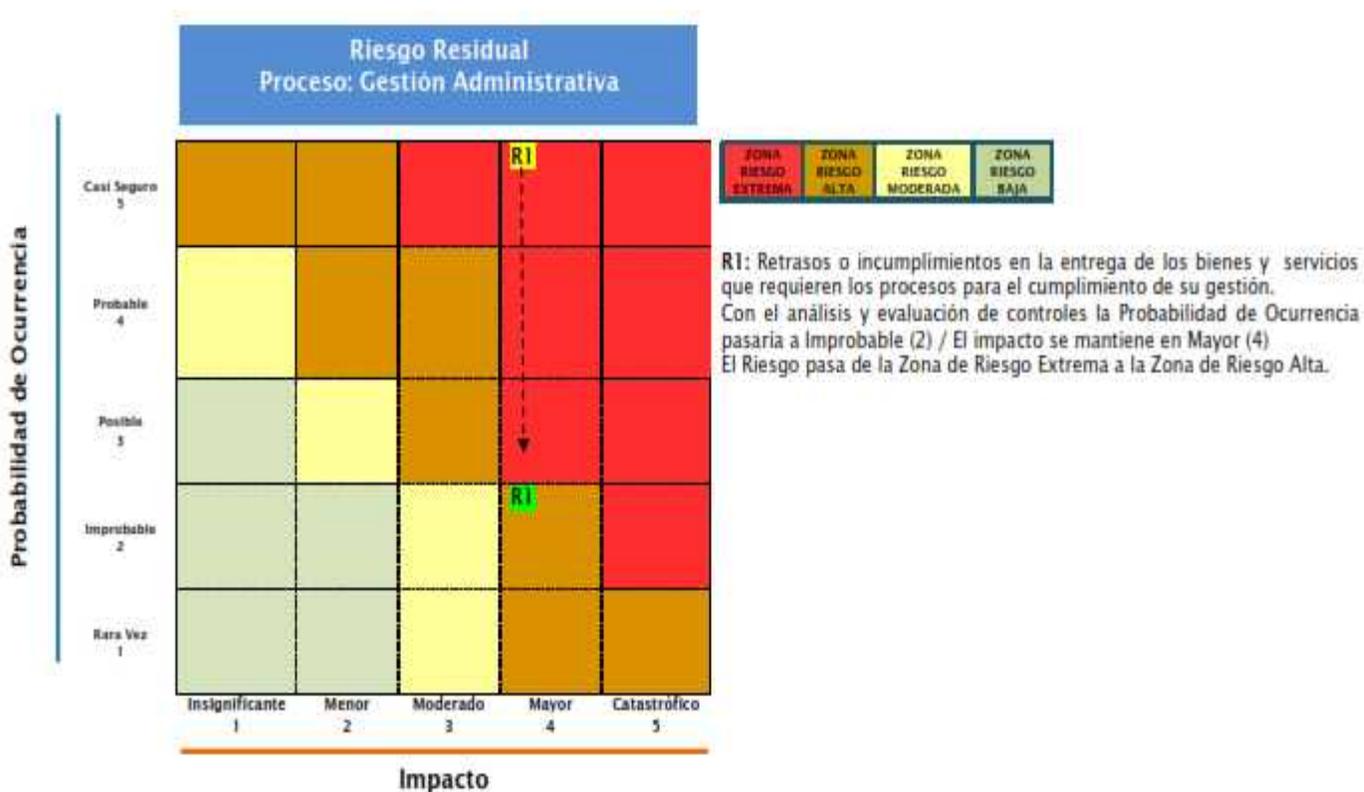


Esta tabla ilustrativa orienta el análisis objetivo de los controles y para de este modo poder determinar el desplazamiento dentro de la Matriz de Evaluación de Riesgos, las calificaciones planteadas para cada aspecto deben ser usadas tal como están expresadas, aplicar el valor asignado a cada aspecto si responde SI; cero (0) si responde NO, es importante que no se asignen valores intermedios para evitar subjetividad en el análisis.

Determinación de Riesgo Residual

Una vez analizados los controles para el riesgo identificado y determinado el número de niveles a mover en la matriz de evaluación del riesgo, se procederá a establecer el Riesgo Residual.

Gráfica 2. Riesgo Residual





9. ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS

La Institución debe elaborar un mapa de riesgos que contendrá toda la información establecida anteriormente. El mapa de riesgos es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos frente a un proceso, proyecto o programa.

Un mapa de riesgos puede adoptar la forma de un cuadro resumen que muestre cada uno de los pasos llevados a cabo para su levantamiento (Ver tabla Ilustrativa 5), acompañado de su forma gráfica. Todas las acciones contempladas dentro del mapa, unido a la información reportada por los indicadores debe suministrar la información requerida para el seguimiento respectivo a los mapas.

Como productos finales se obtienen:

Mapa de Riesgos Institucional: Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, se alimenta con los riesgos residuales Altos o Extremos de cada uno de los procesos, los cuales pueden afectar el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad. En este mapa se deberán incluir los riesgos identificados como posibles actos de corrupción, en cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011.

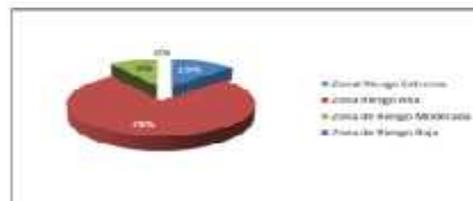
Mapa de Riesgos por Proceso: Recoge los riesgos identificados para cada uno de los procesos, los cuales pueden afectar el logro de sus objetivos.

Gráfica 3 Mapa de Riesgo Consolidado



Fuente: Instituto de Auditores Internos. COSO ERM. Agosto 2014.

Nivel	Cantidad	%
Zona de Riesgo Extrema	15	13%
Zona de Riesgo Alta	31	26%
Zona de Riesgo Moderada	31	26%
Zona de Riesgo Baja	0	0%
TOTALES	117	100%





10. MONITOREO Y REVISIÓN

El Monitoreo y revisión debe asegurar que las acciones establecidas en los mapas se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de:

Los responsables de los procesos: Encargados de realizar las acciones asociadas a los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados para su proceso.

La Oficina de Control Interno o quien haga sus veces: Encargada de realizar el seguimiento a los riesgos que a nivel institucional han sido consolidados, es importante mencionar que se deben tener en cuenta las fechas establecidas por la guía de la Secretaría de Transparencia denominada (Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano) para el seguimiento a los riesgos sobre posibles actos de corrupción. Así mismo en sus procesos de auditoría interna debe analizar el diseño e idoneidad de los controles, determinando si son o no adecuados para prevenir o mitigar los riesgos en los procesos.

La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora debe comunicar y presentar luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

El monitoreo es esencial para garantizar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.



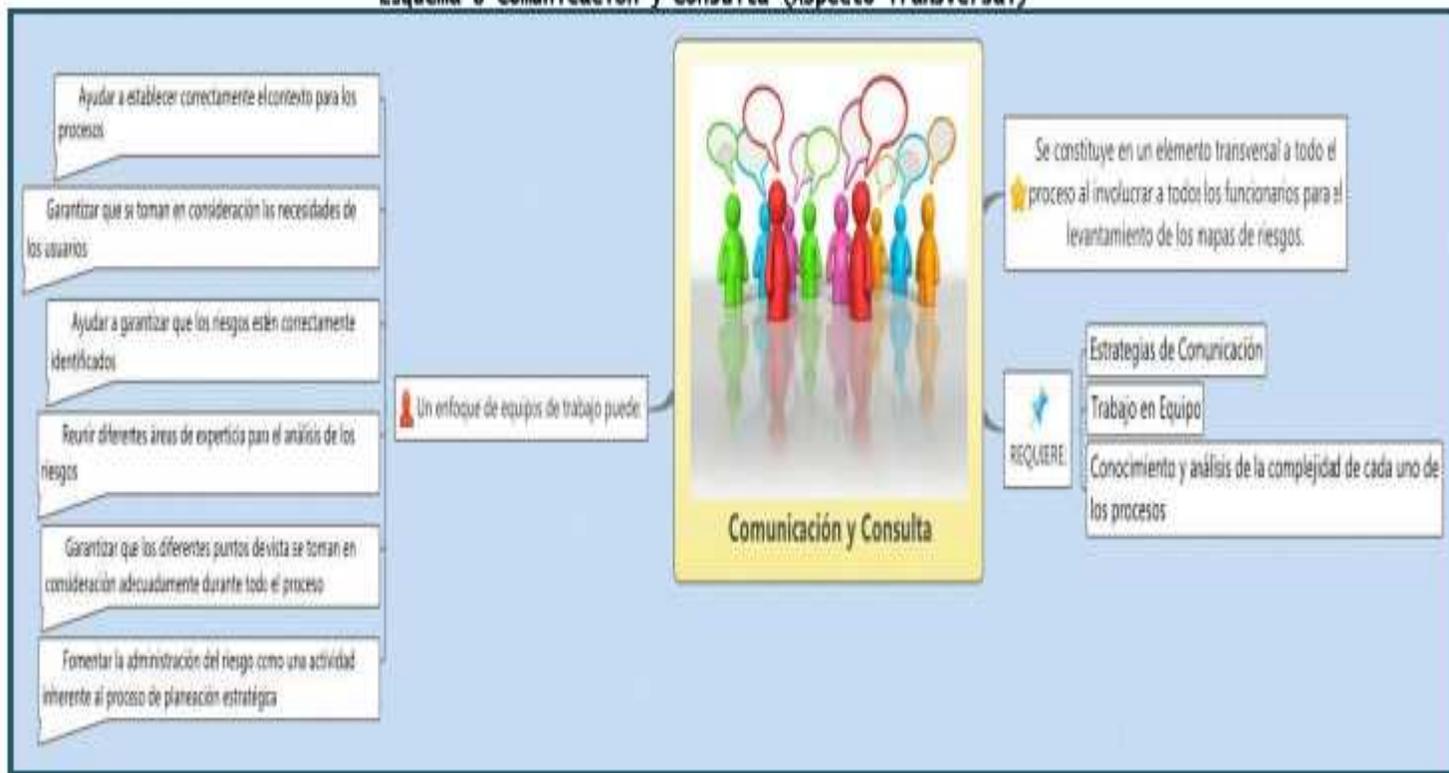
11. COMUNICACIÓN Y CONSULTA

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debería tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo

Este análisis debe garantizar que se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios o ciudadanos, de modo tal que los riesgos identificados, permitan encontrar puntos críticos para la mejora en la prestación de los servicios.

Así mismo es preciso promover la participación de los funcionarios con mayor experticia, con el fin de que aporten su conocimiento en la identificación, análisis y valoración del riesgo.

Esquema 8 Comunicación y Consulta (Aspecto Transversal)





INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "AMBIENTAL COMBEIMA"

Resolución de Reconocimiento 00002530 del 26 de Octubre de 2016
Secretaría de Educación Municipal
NIT 809011406-9 DANE 273001004073

**MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**
TAc-MAR-01
17-Abr - 2017

12. ACTUALIZACION

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno MECI, se hace necesario la construcción del Manual de Administración de Riesgo, con el fin identificar los procesos en la construcción del Mapa de Proceso y de riesgos.

Adicionalmente, este Manual se identifica con las políticas de lucha contra la corrupción y de eficiencia administrativa y los riesgos relacionados con posibles actos de corrupción deben incorporarse al mapa de riesgos institucional, con el fin de realizar el monitoreo respectivo por parte de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, esto por tratarse de riesgos críticos frente al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. En consecuencia se busca que la Administración o Gestión del Riesgo sea integral para la entidad.



13. MAPA DE PROCESOS

