

	<b>EMPRESA REGIONAL AGUAS DEL TEQUENDAMA</b> <b>S.A E.S.P.</b> <b>LA MESA – ANAPOIMA.</b>	Código: 04.02
		Versión: 01
	<b>DIRECTIVA DE GERENCIA</b>	Fecha: 26 – Oct - 2023
		Página 1 de 3

**DIRECTIVA DE GERENCIA 350 DE 2024**  
**(31 DE DICIEMBRE DE 2024)**

**"POR MEDIO DE LA CUAL SE ADOPTA LA POLITICA INSTITUCIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS DE LA EMPRESA REGIONAL AGUAS DEL TEQUENDAMA S.A. E.S.P."**

El Gerente general de La Empresa Regional Aguas del Tequendama S.A. E.S.P., en uso de sus facultades y atribuciones legales y estatutarias, y

**C O N S I D E R A N D O**

Que de conformidad con lo preceptuado en el artículo 370 de la Constitución Política de 1991, corresponde al presidente de la República señalar, con sujeción a la ley, las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y ejercer por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos, el control, la inspección y la vigilancia de las entidades que los prestan.

Que la Directiva Presidencial 09 de 2010, establece los lineamientos para la elaboración y articulación de los planes estratégicos sectoriales e institucionales.

Que el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, desarrolló el Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, el cual integró los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad.

Que el Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 1499 de 2017, creó el Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional integrado por las entidades y organismos que, por su misión, tienen a cargo funciones transversales de gestión y desempeño a nivel nacional y territorial, instancia a la cual le corresponde, entre otras funciones, proponer políticas, normas, herramientas, métodos y procedimientos en materia de gestión y desempeño institucional, presentar al Gobierno Nacional recomendaciones para la adopción de políticas, estrategias o acciones para mejorar la gestión y el desempeño institucional de las entidades y organismos del Estado y proponer estrategias para la debida operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

Que el Decreto 612 de 2018, se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.

Que la NORMA ISO 9001:2015, emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar y Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos, que permite a una organización determinar los factores a que podrían causar que sus procesos y su Sistema de Gestión de la Calidad



se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos, para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El numeral 4 Contexto de la Organización — Requisito de la Norma establece que: La organización DEBE determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGC., Para ello debe abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del numeral 6. 1.

Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.

Que el Decreto 1083 de 2015 reglamenta este Sistema de Gestión y actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado.

Que el artículo 2.2.22.3.1 del Decreto 1083 de 2015 adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG con el fin de lograr el funcionamiento del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno.

Así mismo, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y de los organismos públicos, dirigido a generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, en los términos del artículo 2.2.22.3.2 del Decreto 1083 de 2015.

Que el artículo 2.2.22.3.5 Manual Operativo del Modelo. El Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional adoptará y actualizará el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG (Ver Manual Operativo MIPG Versión 3 Diciembre 2019).

Que el numeral 2.2.1. "Política de Planeación institucional" de la dimensión "Direccionamiento estratégico y planeación" menciona que, para responder a la pregunta ¿Cuáles son las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales?, se deben formular las metas de largo plazo, tangibles, medibles, audaces y coherentes con los problemas y necesidades que deben atender o satisfacer, evitando proposiciones genéricas que no permitan su cuantificación y definiendo los posibles riesgos asociados al cumplimiento de las prioridades. (Ver Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas — Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital — Versión 4 - DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2018)

Que el artículo 2.2.21 .5.4 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 de control interno o quien haga sus veces, evaluando los aspecto tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos organizaciones, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y las oficinas de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos.

Que, por lo anteriormente expuesto, el Gerente de la EMPRESA REGIONAL AGUAS DEL TEQUENDAMA S.A. E.S.P.

### DISPONE

**ARTICULO PRIMERO. ADOPTAR** La política institucional de administración de Riesgos de La EMPRESA REGIONAL AGUAS DEL TEQUENDAMA S.A. E.S.P.

**ARTICULO SEGUNDO.** El seguimiento a la política institucional de administración de Riegos estará a cargo de la dirección administrativa a través del profesional de Control Interno y/o quien haga sus veces y deberá realizarse tres veces al año (cuatrimestralmente).

**ARTICULO TERCERO. ELABORACION DE INFORMES:** Posterior a la realización del seguimiento por parte del profesional de Control Interno o quien haga sus veces se remitirá informe al Gerente o representante legal.

**ARTÍCULO CUARTO. VIGENCIA Y DEROGATORIAS.** La presente Directiva de Gerencia tiene vigencia a partir de la fecha de su publicación y será modificado anualmente de acuerdo a su actualización y deroga todas las disposiciones que sean contrarias.

### COMUNIQUESE Y CUMPLASE

**NELSON ÍVAN GARCÍA TARQUINO**  
Gerente General

Empresa Regional Aguas del Tequendama S.A. E.S.P.

	Nombre	Cargo	Firma
Proyecto	Gabriela Vargas Moreno	Profesional Planeación	
Revisó	Martha Gladys Urrea	Profesional Jurídico	

Los arriba firmantes declaramos que hemos revisado el presente documento y lo encontramos ajustado a la norma y disposiciones legales y/o técnicas vigentes y, por tanto, bajo nuestra responsabilidad lo presentamos para la firma del remitente.

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	RESPONSABLE DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN POLÍTICA
02	02/12/2024	Comité Institucional de control interno.	En la Empresa Regional Aguas del Tequendama S.A. E.S.P., se establecen directrices y responsabilidades en los niveles de la organización para el desarrollo de las etapas correspondientes a gestión del riesgo.

### Justificación

La administración del riesgo aporta al aumento del conocimiento dando una base confiable para la planificación y toma de decisiones, mejorando los controles y los procesos organizacionales de la Empresa Regional Aguas del Tequendama S.A E.S.P., con el fin de prevenir y mitigar efectos no deseados, como también reconocer aquellos que son positivos por medio de estrategias que contribuyan al mejoramiento y avance continuo.

### Descripción

En la Empresa Regional Aguas del Tequendama S.A. E.S.P. ERAT S.A – E.S.P., nos comprometemos a realizar un seguimiento eficiente de los riesgos pactando directrices para los procesos y colaboradores, durante las etapas de análisis, valoración, evaluación, tratamiento y monitoreo.

Efectuar acciones que lleven los riesgos a un nivel apto, con el propósito de garantizar la prestación de los servicios de acueducto, aseo y alcantarillado, cumpliendo los objetivos trazados y respondiendo las necesidades presentadas, con el fin de fortalecer los riesgos para proteger los recursos públicos y la imagen corporativa de la entidad.

### Objetivo General

Definir los parámetros para la administración del riesgo de la Empresa Regional Aguas del Tequendama S.A E.S.P. a través del establecimiento de mecanismos que permitan identificar, tratar y hacer seguimiento a los riesgos identificados con el fin de evitar su materialización y controlar los posibles eventos que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

### Objetivos Específicos

- Identificar los factores internos y externos que puedan generar eventos de riesgo y que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.
- Establecer los mecanismos y herramientas para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos y su consolidación.
- Identificar y documentar riesgos de gestión, corrupción y seguridad de la información, para gestionar su tratamiento.
- Establecer roles y responsabilidades para cada una de las líneas de defensa en la administración de los riesgos de la entidad.
- Fortalecer conciencia y cultura a los trabajadores de la empresa en lo relacionado con la gestión de riesgos.

### Alcance

La política institucional de Administración de riesgos es aplicable en todos los procesos y actividades que se desarrollan en la Empresa Regional Aguas del Tequendama S.A E.S.P.

La cual comprende los roles y responsabilidades que se deben cumplir en las diferentes áreas de la entidad, la aplicación de la administración de riesgos, al tratamiento de los riesgos y al reporte de riesgos materializados, presentando informes de actividades específicas y metodologías aplicables para el desarrollo de cada una de las etapas, los niveles de valoración, aceptación y su monitoreo y seguimiento.

### Normatividad

1. Ley 1474 de 2011: Estatuto Anticorrupción. Artículo 73. “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” que deben elaborar anualmente todas las entidades, incluyendo el mapa de riesgos de corrupción, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias anti trámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano. Congreso de Colombia.
2. Decreto 1499 de 2017. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”. Departamento Administrativo de la Función Pública.
3. Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas. Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP. Versión 6 del 2022.

ROLES	RESPONSABILIDADES
<b>LINEA ESTRATEGICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar la Política institucional de Administración de Riesgos y asegurar los mecanismos para su divulgación y socialización.</li><li>• Definir el marco general para la gestión del riesgo y supervisar el cumplimiento.</li><li>• Realizar seguimiento y análisis trimestral de los riesgos institucionales.</li><li>• Evaluar las debilidades en los controles y emitir instrucciones sobre las acciones apropiadas para la mejora.</li><li>• Definir los procesos, programas o proyectos susceptibles de posibles actos de corrupción acorde con el análisis del entorno interno y externo.</li><li>• Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y desempeño institucional que permitan apalancar la gestión del riesgo en diferentes ámbitos institucionales.</li></ul>	
<b>PRIMERA LINEA DE DEFENSA</b>	
<b>Líderes y responsables del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar, valorar, evaluar y actualizar cuando se requiera, los riesgos que pueden afectar los objetivos, programas, proyectos y planes asociados a su proceso y realizar seguimiento al mapa de riesgo del proceso a cargo.</li><li>• Definir, adoptar, aplicar y hacer seguimiento a los controles para mitigar los riesgos identificados y proponer mejoras para su gestión.</li><li>• Revisar el adecuado diseño y ejecución de los controles establecidos para la mitigación de los riesgos y su documentación se evidencie en los procedimientos de los procesos.</li><li>• Supervisar la ejecución de los controles aplicados por el equipo de trabajo en la gestión del día a día, detectar las deficiencias de los controles y determinar las acciones de mejora a que haya lugar.</li><li>• Proponer mejoras a la gestión del riesgo de su proceso.</li><li>• Revisar y hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades y planes de acción acordados con la línea estratégica, segunda y tercera línea de defensa con relación a la gestión de riesgos.</li></ul>
<b>SEGUNDA LINEA DE DEFENSA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer directrices y lineamientos que faciliten la identificación, análisis,</li></ul>	

### Planeación

evaluación y tratamiento de los riesgos.

- Proponer al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno para la consulta y observaciones las propuestas de actualización y mejora de políticas, instrumentos o lineamientos relacionados con la gestión del riesgo.
- Revisar la adecuada definición de los objetivos estratégicos y su concreción con los objetivos de los procesos, cuyo análisis han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos, y realizar las recomendaciones a que haya lugar.
- Revisar el adecuado diseño de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la primera línea de defensa y determinar las recomendaciones y seguimiento para el fortalecimiento de estos.
- Consolidar el mapa de riesgos y presentarlo para evaluación ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno CICCI, para su posterior socialización y publicación en la página web.
- Monitorear trimestralmente los riesgos identificados y los controles establecidos por la primera línea de defensa y registrar el resultado en el informe para la alta dirección y demás instancias interesadas.

Así mismo, tienen funciones de segunda línea de defensa los líderes del proceso de gestión financiera, gestión del talento humano, gestión documental y los supervisores de contrato de la entidad, con las siguientes responsabilidades:

- Acompañar, orientar y entrenar a los líderes de procesos (primera línea de defensa) en la identificación, análisis, y valoración del riesgo y definición de controles, relacionados con los temas a su cargo.
- Monitorear los riesgos identificados y los controles establecidos por la primera línea de defensa relacionados con los temas a su cargo.

### TERCERA LINEA DE DEFENSA

### Control Interno

- Proporcionar aseguramiento objetivo sobre la eficacia de la gestión del riesgo y control, con énfasis en el diseño e idoneidad de los controles establecidos en los procesos.
- Llevar a cabo la evaluación independiente de la gestión de los riesgos de conformidad con el Plan Anual de Auditoría y reportar los resultados al:

Comité Institucional de Coordinación de Control Interno CICCI y publicarlos en el sitio web.

- Revisar cuatrimestralmente el adecuado diseño y ejecución de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la primera línea de defensa y realizar las recomendaciones y seguimiento para el fortalecimiento de estos y registrar el resultado del seguimiento a la gestión de los riesgos en el mapa y plan de manejo de riesgos.
- Revisar de manera independiente la adecuada definición de los objetivos estratégicos y su concreción con los objetivos de los procesos, cuyo análisis ha servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos, y realizar las recomendaciones a que haya lugar.
- Promover ejercicios de autocontrol para que cada proceso monitoree los niveles de eficacia de los controles.

### Metodología

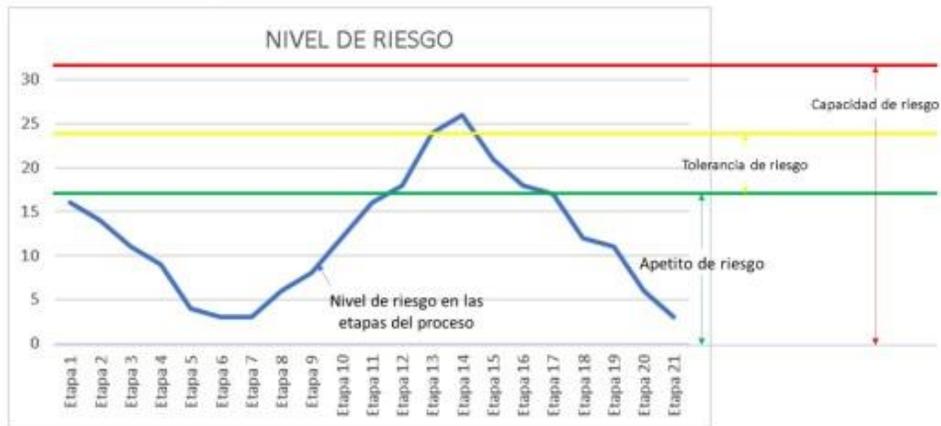
La metodología corresponde a la establecida en la guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6 de noviembre del 2022.

### Niveles de aceptación del Riesgo

Teniendo en cuenta los lineamientos para la política de administración del riesgo, se debe considerar el apetito del riesgo de acuerdo a las siguientes definiciones:

- Nivel de riesgo: es el valor que se determina a partir de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos.
- Apetito de riesgo: es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar en relación con sus objetivos, el marco legal y las disposiciones de la alta dirección.
- Tolerancia del riesgo: es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del apetito de riesgo determinado por la entidad.
- Capacidad de riesgo: es el máximo valor del nivel de riesgo que una entidad puede soportar y a partir del cual la alta dirección considera que no sería posible el logro de los objetivos de la entidad.

Figura 6 Definiciones de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo



Fuente: Tomado de la Guía de buenas prácticas de gestión de riesgos del Instituto de Auditores Internos (IIA GLOBAL), junio de 2013.

## Riesgos de gestión

### Etapas para la administración del riesgo

La Administración del Riesgo comprende las actividades de análisis del contexto interno y externo, identificación y análisis del riesgo, valoración, evaluación, definición de controles para el tratamiento y seguimiento.

#### Identificación del riesgo.

Esta etapa tiene como objetivo identificar los riesgos, determinar las causas con base en el contexto interno, externo y del tipo de proceso, que puede afectar el logro de los objetivos institucionales.

#### Identificación de áreas de impacto.

El área de impacto es la consecuencia económica o reputacional a la cual se ve expuesta la organización en caso de materializarse un riesgo. Los impactos que aplican son afectación económica (o presupuestal) y reputacional.

#### Identificación de áreas de factores de riesgo.

son las fuentes generadoras de riesgos. En la Tabla 1 encontrará un listado con ejemplo de factores de riesgo que puede tener una entidad.

Factor	Definición		Descripción
Procesos	Eventos relacionados con errores en las actividades que deben realizar los servidores de la organización.		Falta de procedimientos
			Errores de grabación, autorización
			Errores en cálculos para pagos internos y externos
			Falta de capacitación, temas relacionados con el personal
Talento humano	Incluye seguridad y salud en el trabajo. Se analiza posible dolo e intención frente a la corrupción.		Hurto activos
			Posibles comportamientos no éticos de los empleados
			Fraude interno (corrupción, soborno)
Tecnología	Eventos relacionados con la infraestructura tecnológica de la entidad.		Daño de equipos
			Caída de aplicaciones
			Caída de redes
			Errores en programas

Infraestructura	Eventos relacionados con la infraestructura física de la entidad.		Derrumbes
			Incendios
			Inundaciones
			Daños a activos fijos

Evento externo	Situaciones externas que afectan la entidad.		Suplantación de identidad
			Asalto a la oficina
			Atentados, vandalismo, orden público

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

### Descripción del riesgo.

La descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios y que sean fáciles de entender para todas las partes interesadas. Se propone una estructura que facilite la redacción y claridad del riesgo.



### Clasificación del riesgo.

Ejecución y administración de procesos	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos.
Fraude externo	Pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a la organización (no participa personal de la entidad).
Fraude interno	Pérdida debido a actos de fraude, actuaciones irregulares, comisión de hechos delictivos abuso de confianza, apropiación indebida, incumplimiento de regulaciones legales o internas de la entidad en las cuales está involucrado por lo menos 1 participante interno de la organización, son realizadas de forma intencional y/o con ánimo de lucro para sí mismo o para terceros.
Fallas tecnológicas	Errores en <i>hardware</i> , <i>software</i> , telecomunicaciones, interrupción de servicios básicos.
Relaciones laborales	Pérdidas que surgen de acciones contrarias a las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de demandas por daños personales o de discriminación.
Usuarios, productos y prácticas	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los usuarios y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.
Daños a activos fijos/ eventos externos	Pérdida por daños o extravíos de los activos fijos por desastres naturales u otros riesgos/eventos externos como atentados, vandalismo, orden público.

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

### Valoración del riesgo.

La valoración del riesgo se realiza para establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencias o impacto. Está integrada por el análisis del riesgo (con el fin de establecer la zona de riesgo inicial o inherente) y la evaluación del riesgo (con el fin de estimar la zona de riesgo final o residual, es decir aquel que subsiste después de aplicado un control).

### Análisis del riesgo.

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

La probabilidad constituye la exposición al riesgo del 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.

Criterios para definir el nivel de probabilidad:

*Tabla 4 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.*

El impacto se medirá frente a dos factores principales: económico (ejecución presupuestal, pagos por sanciones económicas, indemnizaciones a terceros, sanciones por incumplimientos de tipo legal, entre otras) y reputacional (afectación a la imagen institucional por vulneraciones a la información o por fallas en la prestación del servicio, entre otras).

Cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, tanto económico como reputacional, con diferentes niveles, se debe tomar el nivel más alto entre ellos.

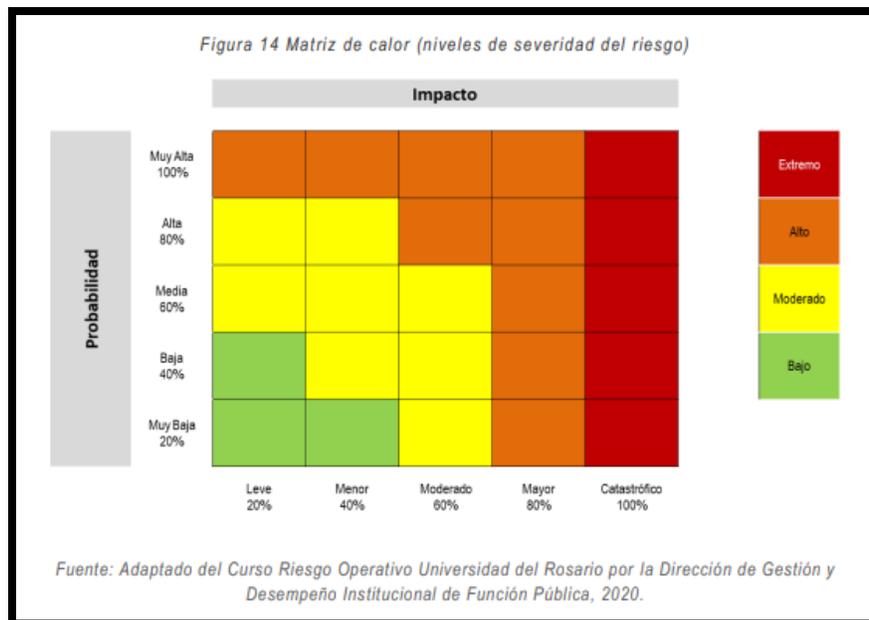
Criterios para definir el nivel de impacto.

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

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

### Evaluación del riesgo.

Busca afrontar los resultados del análisis del riesgo inicial o inherente, mediante la aplicación de controles, con el fin de determina la zona de riesgo final (riesgo residual), y las acciones a tomar según el nivel de aceptación de riesgos de la entidad.



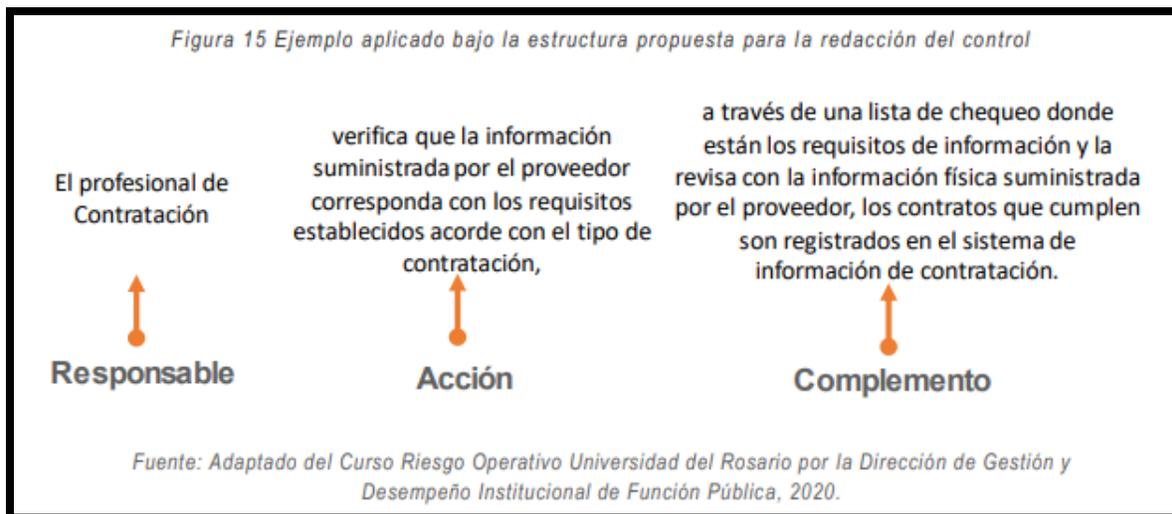
### Valoración de controles.

Permite reducir o mitigar el riesgo, para esta valoración 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. En este caso sí aplica el criterio experto.
- Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de proceso con el apoyo de su equipo de trabajo.

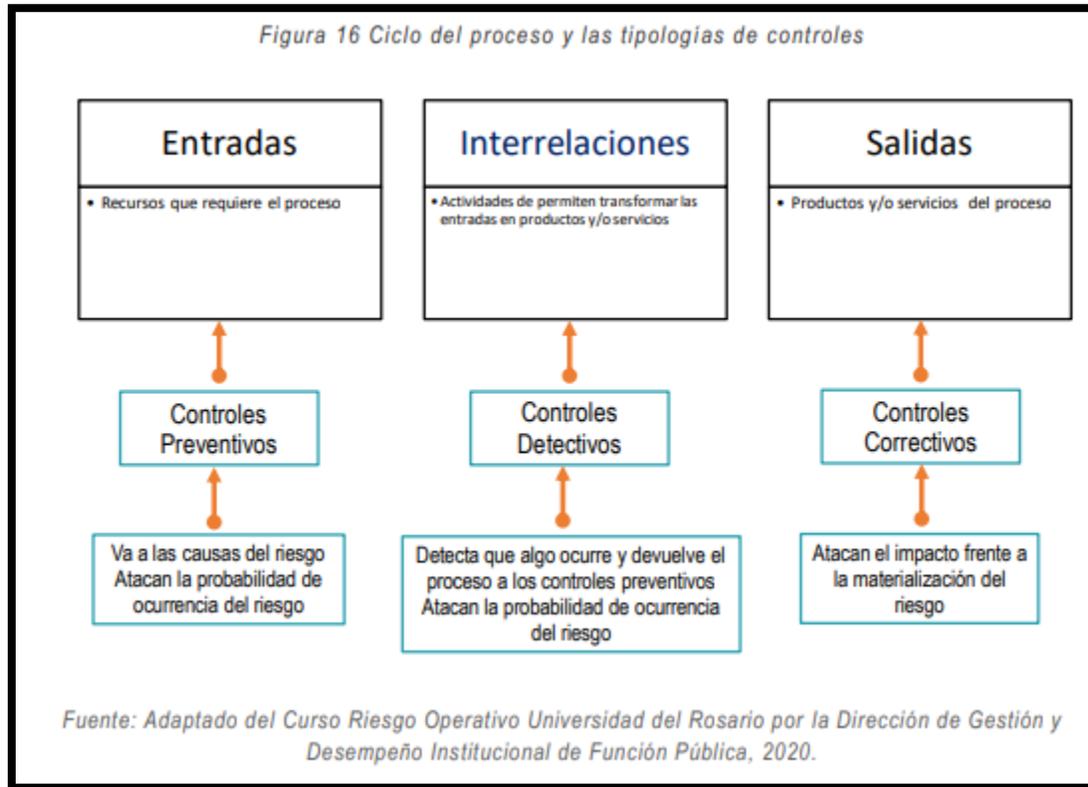
Se debe tener en cuenta una estructura para una adecuada redacción del control. La estructura es la siguiente:

- 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.



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. Para comprender esta estructura conceptual, en la figura 15 se consideran 3 fases globales del ciclo de un proceso así:

Figura 16 Ciclo del proceso y las tipologías de controles



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.

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 tabla 6 se puede observar la descripción y peso asociados a cada uno así:

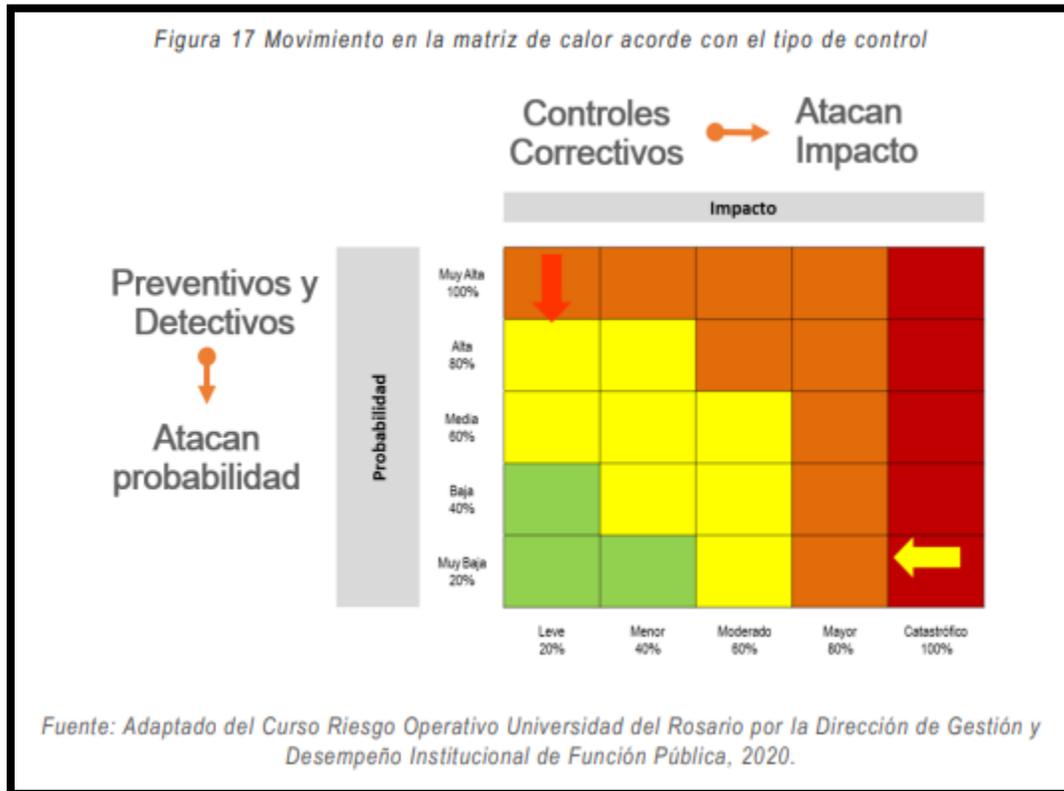
Tabla 6 Atributos de para el diseño del control

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%	

Características		Descripción	Peso	
		Manual	Controles que son ejecutados por una persona, tiene implícito el error humano.	15%
*Atributos informativos	Documentación	Documentado	Controles que están documentados en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso.	-
		Sin documentar	Identifica a los controles que pese a que se ejecutan en el proceso no se encuentran documentados en ningún documento propio del proceso.	-
	Frecuencia	Continua	El control se aplica siempre que se realiza la actividad que conlleva el riesgo.	-
		Aleatoria	El control se aplica aleatoriamente a la actividad que conlleva el riesgo	-
	Evidencia	Con registro	El control deja un registro permite evidencia la ejecución del control.	-
		Sin registro	El control no deja registro de la ejecución del control.	-

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

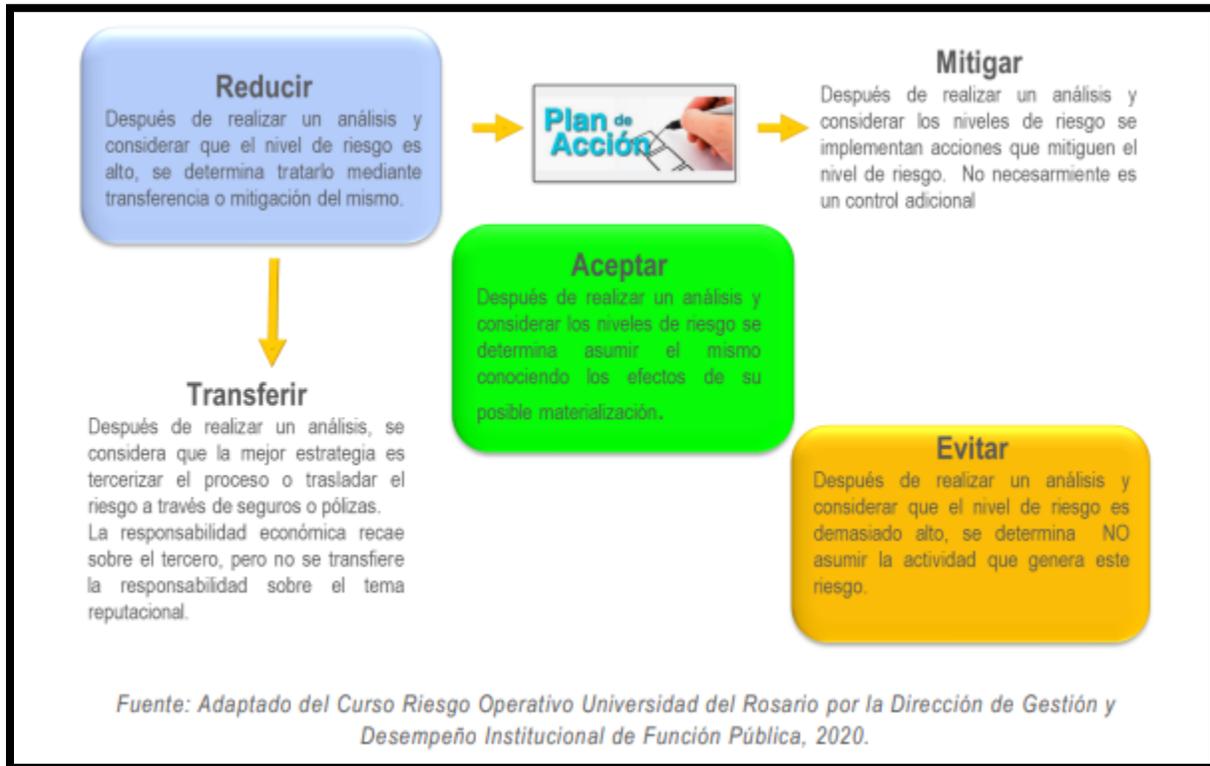
Teniendo en cuenta que es a partir de los controles que se dará el movimiento, en la matriz de calor que corresponde a la figura 14 se muestra cuál es el movimiento en el eje de probabilidad y en el eje de impacto de acuerdo con los tipos de controles.



### 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.

A continuación, se observan las tres opciones mencionadas y su relación con la necesidad de definir planes de acción dentro del respectivo mapa de riesgos.



### Lineamientos riesgos de corrupción.

Es la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

“Esto implica que las prácticas corruptas son realizadas por actores públicos y/o privados con poder e incidencia en la toma de decisiones y la administración de los bienes públicos” (Conpes N° 167 de 2013).

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.

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.

De acuerdo con la siguiente matriz, si se marca con una X en la descripción del riesgo que aparece en cada casilla quiere decir que se trata de un riesgo de corrupción:

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 dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de celebrar un contrato.	X	X	X	X

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

### 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.
- Consolidación: la oficina de planeación, quien haga sus veces, o a la de dependencia encargada de gestionar el riesgo le corresponde liderar el proceso de administración de estos. Adicionalmente, esta misma oficina será la encargada de consolidar el mapa de riesgos de corrupción.
- Publicación del mapa de riesgos de corrupción: se debe publicar en la página web de la entidad, en la sección de transparencia y acceso a la información pública que establece el artículo 2.1.1.2.1.4 del Decreto 1081 de 2015 o en un medio de fácil acceso al ciudadano, a más tardar el 31 de enero de cada año.

La publicación será parcial y fundamentada en la elaboración del índice de información clasificada y reservada. En dicho instrumento la entidad debe establecer las condiciones de reserva y clasificación de algunos de los elementos constitutivos del mapa de riesgos en los términos dados en los artículos 18 y 19 de la Ley 1712 de 2014.

En este caso se deberá anonimizar esa información. Es decir, la parte clasificada o reservada, aunque se elabora, no se hace visible en la publicación.

Recuerde que las excepciones solo pueden estar establecidas en la ley, un decreto con fuerza de ley o un tratado internacional ratificado por el Congreso o en la Constitución.

- **Socialización:** Los servidores públicos y contratistas de la entidad deben conocer el mapa de riesgos de corrupción antes de su publicación. Para lograr este propósito la oficina de planeación o quien haga sus veces, o la de gestión del riesgo deberá diseñar y poner en marcha las actividades o mecanismos

necesarios para que los funcionarios y contratistas conozcan, debatan y formulen sus apreciaciones y propuestas sobre el proyecto del mapa de riesgos de corrupción.

Así mismo, dicha oficina adelantará las acciones para que la ciudadanía y los interesados externos conozcan y manifiesten sus consideraciones y sugerencias sobre el proyecto del mapa de riesgos de corrupción. Deberá dejarse la evidencia del proceso de socialización y publicarse sus resultados.

- **Ajustes y modificaciones:** se podrán llevar a cabo los ajustes y modificaciones necesarias orientadas a mejorar el mapa de riesgos de corrupción después de su publicación y durante el respectivo año de vigencia. 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 analice las causas, los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles incorporados en el mapa de riesgos de corrupción.

### Valoración de los riesgos.

Análisis de la probabilidad.

Se analiza qué tan posible es que ocurra el riesgo, se expresa en términos de frecuencia o factibilidad, donde frecuencia implica analizar el número de eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo; factibilidad implica analizar la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha presentado pero es posible que suceda.

Criterios para calificar la probabilidad.

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

(Fuente DAFP)

### Análisis del impacto.

El impacto se debe analizar y calificar a partir de las consecuencias identificadas en la fase de descripción del riesgo.

Criterios para calificar el impacto en riesgos de corrupción.

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

Nivel de  
impacto  
MAYOR

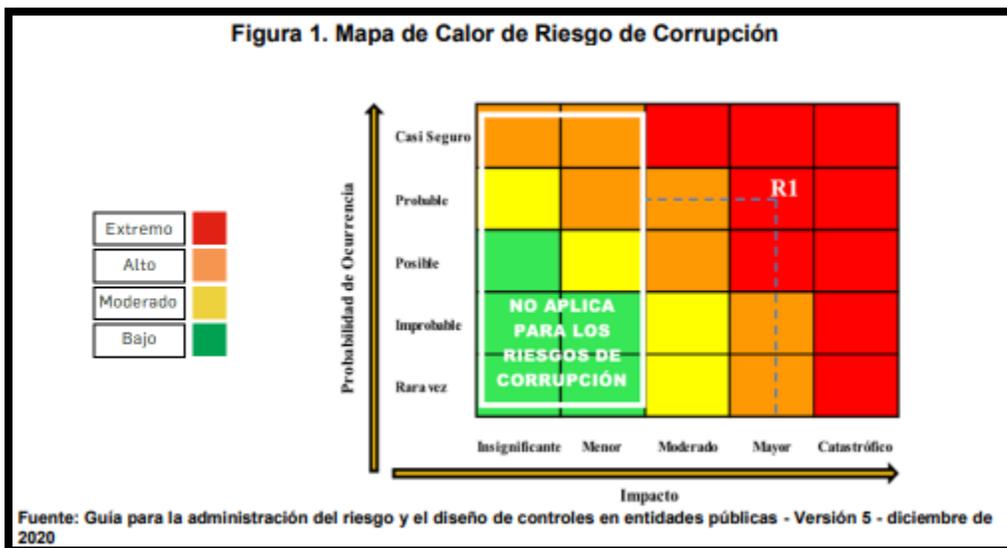
## Valoración de los riesgos de corrupción.

**Tabla 12. Valoración – Riesgos de Corrupción.**

Nivel	Impacto	Descripción	Riesgos de Corrupción
3	MODERADO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad y el proceso.	Responder afirmativamente de UNO a CINCO preguntas(s) genera un impacto MODERADO
4	MAYOR	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad y el proceso.	Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto MAYOR
5	CATASTRÓFICO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad y el proceso.	Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas genera un impacto CATASTRÓFICO

Fuente: DAFP.2020

**Figura 1. Mapa de Calor de Riesgo de Corrupción**

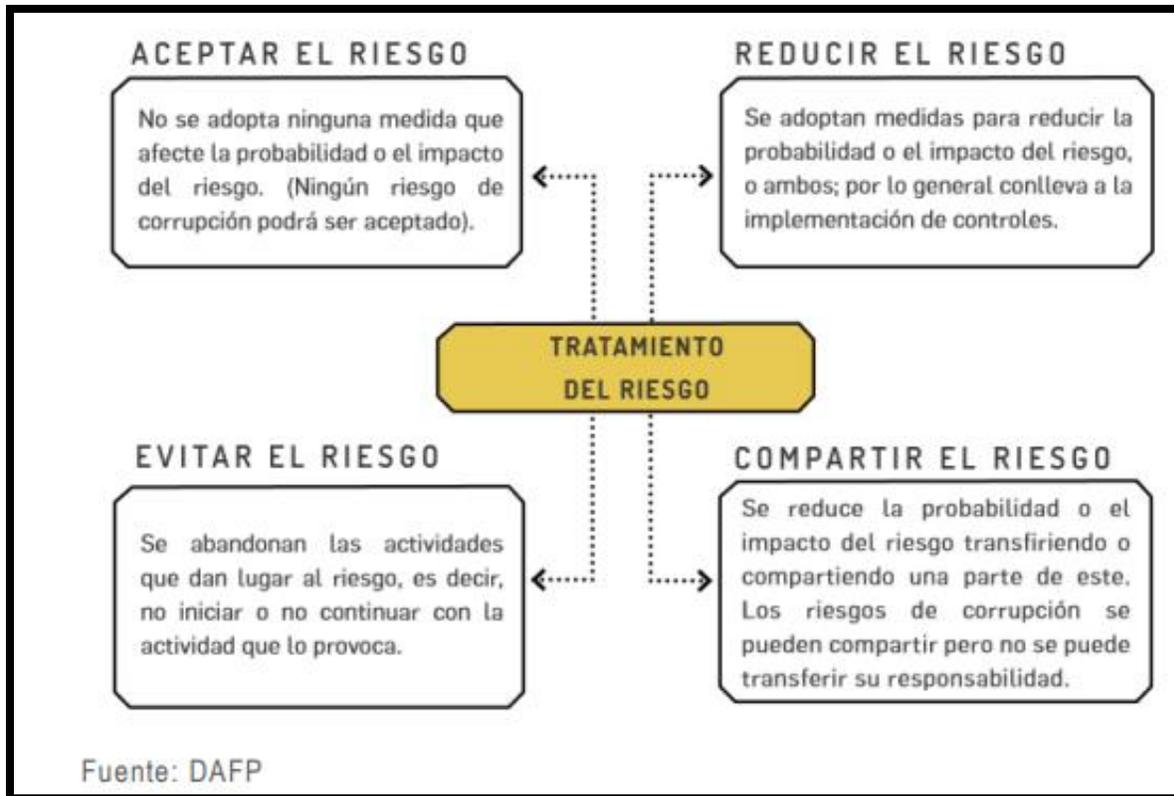


Para los riesgos de corrupción, el análisis de impacto se realizará teniendo en cuenta solamente los niveles “moderado”, “mayor” y “catastrófico”, dado que estos riesgos siempre serán significativos; en este orden de ideas, no aplican los niveles de impacto insignificante y menor, que sí aplican para los demás riesgos. Esto se debe a que los riesgos de corrupción no admiten aceptación, es decir, el impacto de ningún riesgo de corrupción, por su propia naturaleza, se considera insignificante o menor. En otras palabras, en las entidades públicas colombianas el “apetito de riesgo”, en materia de riesgos de corrupción, es nulo. Por lo tanto, las zonas del mapa de calor que corresponden a estos niveles de la escala de impactos no son utilizable para riesgos de corrupción. En esa medida, los riesgos de corrupción siempre deben tener un tratamiento.

## Tratamiento del riesgo.

Es la respuesta establecida por la primera línea de defensa para la mitigación de los diferentes riesgos, incluyendo aquellos relacionados con la corrupción. A la hora de evaluar las opciones existentes en materia de tratamiento del riesgo, y partiendo de lo que establezca la política de administración del riesgo, los dueños de los procesos tendrán:

en cuenta la importancia del riesgo, lo cual incluye el efecto que puede tener sobre la entidad, la probabilidad e impacto de este y la relación costo-beneficio de las medidas de tratamiento. Pero en caso de que una respuesta ante el riesgo derive en un riesgo residual que supere los niveles aceptables para la dirección se deberá volver a analizar y revisar dicho tratamiento. En todos los casos para los riesgos de corrupción la respuesta será evitar, compartir o reducir el riesgo. El tratamiento o respuesta dada al riesgo, se enmarca en las siguientes categorías:



### Monitoreo de riesgos de corrupción.

Los gerentes públicos y los líderes de los procesos, en conjunto con sus equipos, deben monitorear y revisar periódicamente la gestión de riesgos de corrupción y 93 si es el caso ajustarlo (primera línea de defensa). Le corresponde, igualmente, a la oficina de planeación adelantar el monitoreo (segunda línea de defensa), para este propósito se sugiere elaborar una matriz. Dicho monitoreo será en los tiempos que determine la entidad.

Su importancia radica en la necesidad de llevar a cabo un seguimiento constante a la gestión del riesgo y a la efectividad de los controles establecidos. Teniendo en cuenta que la corrupción es, por sus propias características, una actividad difícil de detectar.

Para tal efecto deben atender a los lineamientos y las actividades descritas en la primera y segunda línea de defensa de este documento.



**Reporte de la gestión del riesgo de corrupción.**

De igual forma, se debe reportar en el mapa y plan de tratamiento de riesgos los riesgos de corrupción, de tal manera que se comunique toda la información necesaria para su comprensión y tratamiento adecuado.

	Nombre	Cargo	Firma
Proyecto	Gabriela Vargas Moreno	Profesional Planeación	Firma en original
Revisó	Julieth Gutiérrez Bonilla	Profesional Control Interno	Firma en original
Aprobó	Comité institucional de control interno.		
	Nelson Iván García Tarquino		Firma en original
	Dora Alicia Díaz Torres		Firma en original
	José David Gutiérrez Vanegas		Firma en original
	Robinson Mora Salinas		Firma en original

Los arriba firmantes declaramos que hemos revisado el presente documento y lo encontramos ajustado a la norma y disposiciones legales y/o técnicas vigentes y, por tanto, bajo nuestra responsabilidad lo presentamos para la firma del remitente.