



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA
05-Oct-23

VERSIÓN
04

CÓDIGO
PE-M-04

PÁGINA
1 de 90

Manual de Administración de Riesgos



ALCALDÍA DE PASTO



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA
05-Oct-23

VERSIÓN
04

CÓDIGO
PE-M-04

PÁGINA
2 de 90



ALCALDÍA DE PASTO

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
OFICINA DE PLANEACIÓN DE GESTIÓN
INSTITUCIONAL

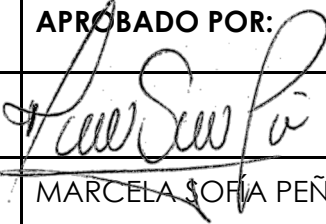
 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 3 de 90

ALCALDÍA DE PASTO

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN - MIPG

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE DOCUMENTOS		
DATOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
FIRMA:	Ma. Alejandra Egas	
NOMBRE:	MARÍA ALEJANDRA EGAS M.	ALEXANDER CHECA R.
CARGO:	Contratista Oficina de Planeación de Gestión Institucional.	Contratista Oficina de Planeación de Gestión Institucional.

DATOS	APROBADO POR:
FIRMA:	
NOMBRE:	MARCELA SOFÍA PEÑA TUPAZ
CARGO:	Jefe Oficina de Planeación de Gestión Institucional.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 4 de 90

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	DEFINICIONES Y CONCEPTOS.....	6
3.	MARCO LEGAL.....	8
4.	CONTEXTO DE LA ENTIDAD	9
5.	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	10
6.	INSTITUCIONALIDAD DE LA GESTIÓN DEL RIESGO	10
7.	POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	13
7.1	OBJETIVO	14
7.2	ALCANCE	14
7.3	SOCIALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN	14
7.4	METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	15
7.5	RESPONSABILIDADES DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA FRENTE A LA GESTIÓN DEL RIESGO	17
7.6	ESTRATEGIAS PARA COMBATIR EL RIESGO	24
7.7	NIVELES DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO	25
7.8	TRATAMIENTO FRENTE A LA MATERIALIZACIÓN DE RIESGOS.....	27
7.9	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO A RIESGOS	31
8.	ANEXOS.....	33
8.1	IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS DE GESTIÓN.....	33
8.2	IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN	47
8.3	IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS DE CONTRATACIÓN.....	51
8.4	IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FISCALES.....	62
8.5	IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	79

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 5 de 90

1. INTRODUCCIÓN

La Administración de Riesgos es una herramienta de planeación primordial en la cotidianidad de las actividades del sector público, ya que resulta un apoyo en la toma de decisiones, permite la operación normal de la entidad, minimiza la probabilidad e impacto de los riesgos, mejora la calidad de los procesos, incrementa la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos y fortalece la cultura de control de la organización.

Es por ello que el estado colombiano a través de los decretos 1537 de 2001, 943 de 2014 y 1083 de 2015, este último modificado por el decreto 1499 de 2017, emitidos por el Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP, coinciden en que las entidades públicas deben contar con una *Política de Administración de Riesgos*, que les permita la identificación, análisis y control del riesgo como un proceso permanente e interactivo para evitar desviaciones en el logro de los objetivos institucionales.

En consecuencia, la Alcaldía de Pasto, actualiza y mejora la versión del Manual de Administración de Riesgos el cual se basa en la Guía de Administración de Riesgos del DAFP en su versión número 6 y los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, que, a través de la Política de Planeación Institucional y de la Política de Control Interno, definen la ruta que guía la gestión del riesgo en la entidad.

Este documento consta de dos partes principalmente, la primera corresponde a las generalidades de este manual y la segunda contiene la política de administración de riesgos de la Alcaldía de Pasto.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 6 de 90

2. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

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

Amenazas: situación potencial de un incidente no deseado, el cual puede ocasionar daño a un sistema o a una organización.

Apetito del riesgo: es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar, relacionado con sus objetivos, el marco legal y las disposiciones de la Alta Dirección y del Órgano de Gobierno.

Capacidad del riesgo: es el máximo nivel de riesgo que una entidad puede soportar y a partir del cual se considera por la alta dirección y el órgano de gobierno que no sería posible el logro de objetivos de la entidad.

Continuidad del negocio: capacidad de una organización para continuar la entrega de productos o servicios a niveles aceptables después de una crisis.

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

Causa inmediata: circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituye la causa principal o base para que se presente el riesgo.

Causa raíz: causa principal o básica, corresponde a las razones por las cuales se puede presentar el riesgo.

CICCI. Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

CIGD. Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

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

Control: medida que permite reducir o mitigar el riesgo.

Factores de riesgo: son las fuentes generadoras de riesgo.

Gestión del riesgo: proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

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

Mapa de riesgos: documento que resume los resultados de las actividades de gestión del riesgo, incluye una representación gráfica en modo de mapa de calor de los resultados de la evaluación de riesgos.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 7 de 90

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 organismos públicos con el fin de generar resultados que atiendan a los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio.

Probabilidad: es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, estará asociada a la exposición al riesgo del proceso.

Riesgo: efecto que se causa sobre los objetivos de la entidad, debido a eventos potenciales.

Riesgo de seguridad de la información: posibilidad de que una amenaza concreta pueda explotar una vulnerabilidad para causar una pérdida o daño en un activo de información. Suele considerarse como una combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias. (ISO/IEC 27000).

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

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

Riesgo residual: el resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

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

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 8 de 90

3. MARCO LEGAL

Para la administración de la gestión del riesgo, se identifican los siguientes documentos normativos:

- Ley 87 de 1993. "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones".
- Ley 1474 de 2011. "Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública".
- Ley 1712 de 2014. "Por la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones"
- Decreto 1081 de 2015. "Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República". Libro 2, Parte 1, Título 4 Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- Decreto 1083 de 2015. "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública" Libro 2, Parte 2, Título 22 Sistema de Gestión. Artículo 2.2.21.5.4. Administración de riesgos.
- Decreto 124 de 2016. "Por el cual se sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano".
- 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".
- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo.
- Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano. Versión 2. Presidencia de la República 2015.
- Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 6. Departamento Administrativo de la Función Pública 2022.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 9 de 90

4. CONTEXTO DE LA ENTIDAD

La Alcaldía de Pasto tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, impulsar el desarrollo económico y social de la región y garantizar la prestación efectiva de servicios esenciales para la comunidad. Sin embargo, este compromiso se desenvuelve en un entorno cambiante y en constante evolución, caracterizado por modificaciones legislativas, necesidades de la población, recursos limitados y una competencia creciente entre municipios por atraer inversiones y generar oportunidades.

Por lo tanto, la entidad establece su contexto a través del análisis DOFA institucional, que permite desglosar y examinar de manera estructurada los elementos internos y externos que influyen en la Alcaldía de Pasto. Se exploran las **Debilidades** que son áreas internas que requieren mejoras para lograr un desempeño óptimo; las **Fortalezas** como atributos y capacidades internas que la Alcaldía puede aprovechar para destacar su gestión. Así mismo, se identifican las **Oportunidades** que son condiciones externas positivas que pueden ser explotadas para beneficio del municipio y finalmente las **Amenazas** que son factores externos que podrían impactar negativamente a la entidad si no se abordan de manera adecuada.

Para su consulta, el contexto de la Alcaldía de Pasto se encuentra publicado en el siguiente enlace:

<https://www.intranetpasto.gov.co/index.php/descargas?download=7552:dofa-institucional-v1>



 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 10 de 90

5. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

La Alcaldía de Pasto para efectos de la administración del modelo integrado de planeación y gestión - MIPG y con el objetivo de atender las necesidades y garantizar los derechos de la ciudadanía y/o grupos de valor, establece la gestión por procesos, a través de la cual se estandarizan las operaciones de la entidad que interactúan y se consolidan por tipo de proceso, siendo los siguientes: Procesos Misionales, Procesos de Apoyo, Procesos Estratégicos y Procesos de Evaluación y como resultado se genera la cadena de valor y se representa a través del mapa de procesos.

Actualmente, la Alcaldía de Pasto cuenta con 29 procesos que interactúan para garantizar las necesidades, problemas y derechos de la ciudadanía y grupos de valor, y a medida que se incrementen las necesidades y/o cambien los objetivos institucionales, se requerirá la modificación del número vigente de procesos.

Para su consulta, el mapa de procesos de la Alcaldía de Pasto se encuentra publicado en el siguiente enlace:

<https://www.intranetpasto.gov.co/index.php/sistemas-de/de-calidad>



6. INSTITUCIONALIDAD DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG define para su operación articulada la creación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, regulado por el Decreto 1499 de 2017 y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, reglamentado a través del artículo 13 de la Ley 87 de 1993 y el Decreto 648 de 2017, en este marco general, para una adecuada gestión del riesgo, dicha institucionalidad funciona de la siguiente manera:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 11 de 90

Imagen 1. Operatividad Institucional para la Gestión del Riesgo

Línea estratégica



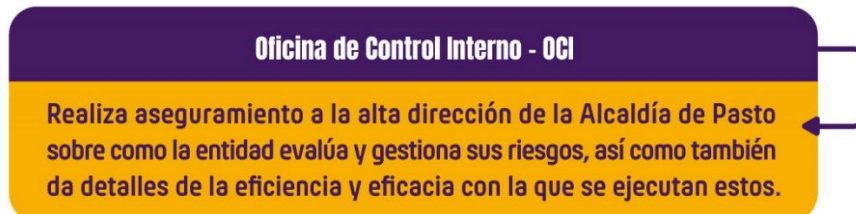
1ra Línea de Defensa



2da Línea de Defensa



3ra Línea de Defensa



Fuente: OPGI Alcaldía de Pasto.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 12 de 90

Para el caso de la Alcaldía de Pasto el Comité Institucional de Gestión y Desempeño es presidido por el Alcalde y está constituido por: el Secretario General, Secretario de Hacienda, Secretario de Desarrollo Comunitario, Subsecretario de Sistemas de Información, Subsecretario de Talento Humano, Subsecretario de Apoyo Logístico, Subsecretario de Participación, Jefe de la Oficina de Planeación de Gestión Institucional, Jefe de la Oficina Asesora Jurídica de Despacho, Jefe de la Oficina de Comunicación Social, Jefe de Oficina de Archivo y Gestión Documental y Director del Departamento Administrativo de Contratación.

La Oficina de Control Interno de Gestión es invitado permanente, con voz, pero sin voto y la Secretaría Técnica es ejercida por el/la jefe de la Oficina de Planeación de Gestión Institucional.

El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno es presidido por el Alcalde e integrado por: el Jefe de la Oficina de Planeación de Gestión Institucional, Jefe de Presupuesto, Secretario de Gobierno Municipal, Secretario General, Jefe de la Oficina Asesora Jurídica de Despacho y el delegado del Alcalde para la implementación del MECI.

La secretaría técnica está a cargo del Jefe de Control Interno de Gestión, con voz, pero sin voto.

Para su consulta, los decretos de constitución de cada comité de la Alcaldía de Pasto y las diferentes acciones y/o funciones que cumplen se encuentran publicados en el siguiente enlace:

<https://www.intranetpasto.gov.co/index.php/sistemas-de/mipg>



 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 13 de 90

7. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Declaración de la política

“La Alcaldía de Pasto a través de la Alta Dirección se compromete a administrar adecuadamente los riesgos de gestión, de corrupción, contratación, de seguridad de la información y fiscales, asociados a los objetivos de los procesos de la entidad, acatando los lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos, así como también determinando e implementando las acciones de control detectivas y preventivas para evitar la materialización y la actuación correctiva inmediata para mitigar las posibles consecuencias y de este modo mantener niveles de riesgo aceptables”

La Política de Administración de Riesgos de la Alcaldía de Pasto, es de carácter estratégico y está fundamentada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG y en la guía de administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas impartidas por el DAFP; tiene un enfoque preventivo de evaluación permanente de la gestión, el control y el mejoramiento, involucrando en su cumplimiento a todos los servidores de la entidad, así como también a todos los niveles, áreas y procesos de la misma, e implica en ello el contexto, la identificación, valoración, tratamiento, monitoreo, revisión, comunicación, consulta y el análisis de los siguientes riesgos:

- **Los riesgos de gestión** de los procesos que puedan afectar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
- **Los riesgos de posibles actos de corrupción** a través de la prevención de la ocurrencia de eventos en los que se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- **Los riesgos de seguridad de la información** que puedan afectar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de los procesos de la entidad.
- **Los riesgos de contratación** para mitigar la exposición frente al proceso de contratación en la adquisición de bienes y servicios.
- **Los riesgos fiscales** para reducir los posibles efectos dañosos sobre bienes o recursos o intereses patrimoniales de naturaleza pública, que siempre representan un efecto económico.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 14 de 90

7.1 OBJETIVO

Definir directrices para la identificación, análisis, valoración y control de los riesgos de gestión, corrupción, seguridad de la información, contratación y fiscales asociados a los procesos del MIPG de la Alcaldía de Pasto, con el fin de asegurar el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

7.2 ALCANCE

La gestión del riesgo inicia con la identificación de los diferentes tipos de riesgos seguido del diseño de controles y tratamiento pertinente y termina con el plan de acción dependiendo del nivel de severidad del riesgo residual; es un proceso liderado por la alta dirección de la Alcaldía de Pasto y efectuado por todo el personal que labora en la misma, se aplica a todos los procesos del MIPG, bajo los roles y responsabilidades del esquema de las líneas de defensa.

7.3 SOCIALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN

La Política de Administración de Riesgos e información general asociada a la misma será socializada y divulgada de manera clara, completa, oportuna y confiable a todos los niveles y servidores de la Alcaldía de Pasto, mediante los siguientes canales:

- Página web interna de la Alcaldía de Pasto.
- Correos electrónicos oficiales.
- Procesos de formación y capacitación.
- Ejercicios de inducción y reinducción.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 15 de 90

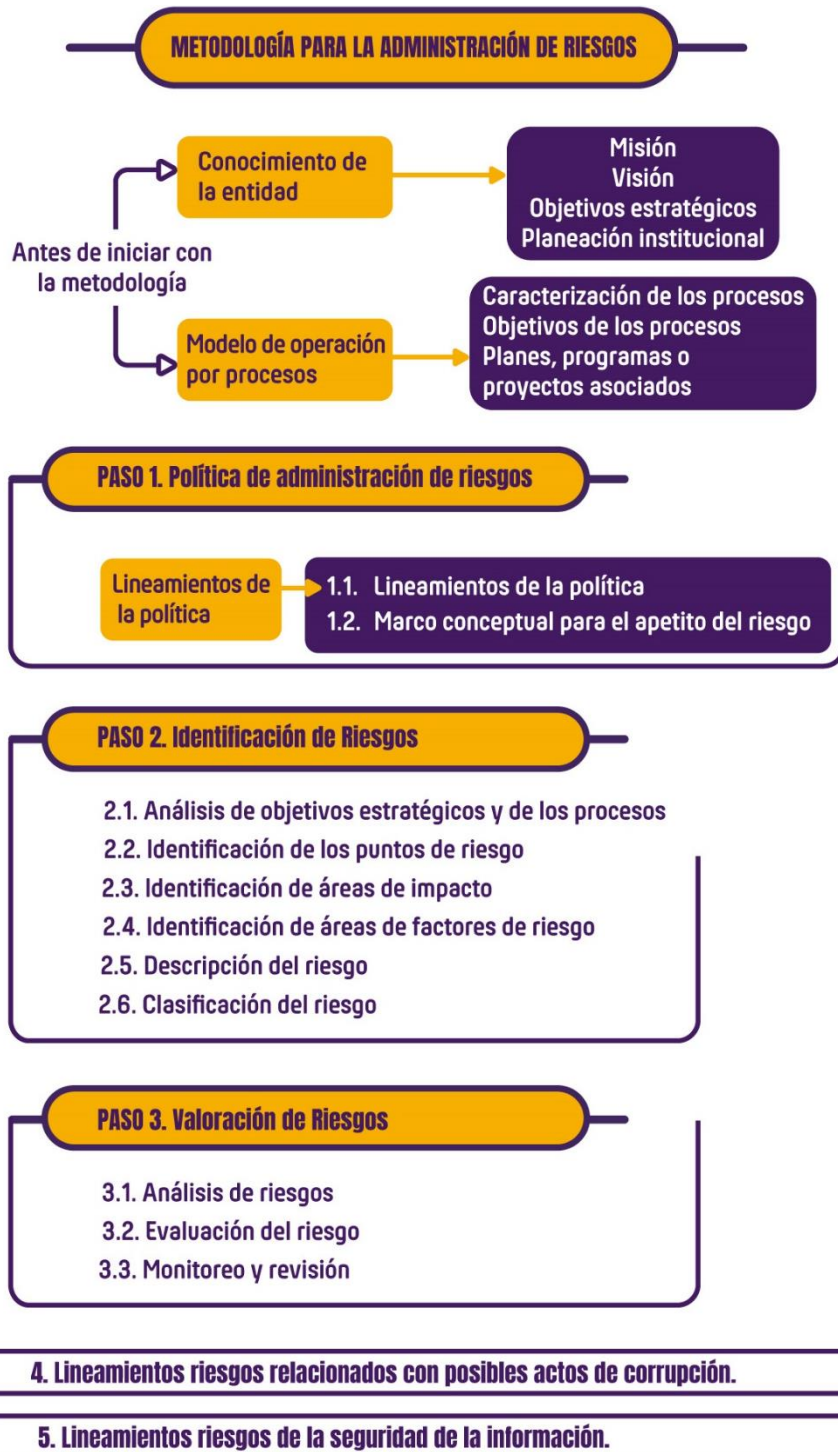
7.4 METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para la actualización del presente Manual de Administración de Riesgos, se toma como referencia la metodología propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, a través de la Guía para Administración de Riesgos en su más reciente versión, la cual requiere un reconocimiento previo de la misión y visión de la entidad, así como también del modelo de operación por procesos. Una vez cumplidas estas acciones se aplican 3 pasos básicos para su desarrollo, siendo los siguientes: 1. Establecer la Política de Administración de Riesgos, 2. Identificar los Riesgos y 3. Valorar los Riesgos; finalmente, se definen e implementan estrategias de comunicación transversales a toda la entidad para que la gestión del riesgo sea efectiva.

A continuación, se puede observar la estructura completa:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 16 de 90

Imagen 2. Metodología para la Administración de Riesgos



Fuente: Guía de Gestión del Riesgo DAFP

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 17 de 90

7.5 RESPONSABILIDADES DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA FRENTE A LA GESTIÓN DEL RIESGO

En la siguiente tabla se define para la Alcaldía de Pasto los roles y responsabilidades frente a la gestión del riesgo por cada línea de defensa, así:

Tabla No. 1 Responsabilidad de las líneas de defensa frente a la Gestión del Riesgo

Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad Frente al Riesgo
Línea Estratégica	Alta Dirección. Comité Institucional Coordinador de Control Interno – CICCI	• Revisar y aprobar la Política de Administración del Riesgo previamente estructurada por la Oficina de Planeación de Gestión Institucional. • Evaluar la eficacia de la Política frente a la gestión del riesgo institucional. • Monitorear los riesgos críticos (aquellos definidos en los niveles de severidad Alto y Extremo, independientemente de su nivel de probabilidad) y analizar las vulnerabilidades, amenazas y escenarios de pérdida de continuidad de negocio institucionales que pongan en peligro el cumplimiento de los objetivos estratégicos, planes institucionales, metas, compromisos de la entidad y capacidades para prestar servicios, a partir de la información aportada por las instancias de segunda línea de defensa. • Retroalimentar al Comité Institucional de Gestión y Desempeño sobre los ajustes que se deban hacer frente a la gestión del riesgo. • Garantizar el cumplimiento de los planes institucionales y estratégicos de la entidad.
	Comité Institucional de Gestión y Desempeño - CIGD	• Realizar seguimiento y análisis periódico a los riesgos y proponer mejoras a su estructura. • Generar recomendaciones de mejora a la Oficina de Planeación de Gestión Institucional frente a la política de administración del riesgo. • Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y desempeño institucional que permitan apalancar la



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

18 de 90

Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad Frente al Riesgo
		gestión del riesgo en diferentes ámbitos institucionales.
Primera Línea de Defensa	Líderes de Procesos. Responsables de proyectos. Servidores en general.	El líder de proceso: • Asegurar por parte del líder del proceso que al interior del grupo de trabajo se reconozca el concepto de “administración de riesgo” la política, metodología y marco de referencia establecido y aprobado por la alta dirección. • Delegar, por parte del líder del proceso, el (los) profesionales que se encargaran de la identificación, monitoreo, reporte y socialización de los riesgos. • Identificar y valorar los riesgos que puedan afectar los objetivos, programas, proyectos y planes asociados al proceso y actualizarlos como mínimo una vez al año y las demás veces que en el año se requieran; así como también, realizar seguimiento al mapa de riesgo del proceso a cargo. • Definir, adoptar, aplicar y hacer seguimiento a los controles para mitigar los riesgos identificados y proponer mejoras para su gestión. • 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. • Desarrollar ejercicios de autocontrol para establecer la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles. • Informar a la Oficina de Planeación de Gestión Institucional (segunda línea de defensa) sobre los riesgos identificados y materializados en el proceso.



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

19 de 90

Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad Frente al Riesgo
		• Informar a la Oficina de Planeación de Gestión Institucional (segunda línea de defensa) sobre los riesgos no identificados y materializados en el proceso para incorporarlos en el mapa de riesgos. • Presentar los avances y evidencias sobre la gestión del riesgo del proceso dentro del esquema de monitoreo realizado por la segunda línea de defensa. • Presentar las acciones correctivas, preventivas y de mejora, cuando se materializa alguno de los riesgos. • Asistir a las jornadas de capacitación y formación en gestión del riesgo lideradas por la segunda y tercera línea de defensa. • Comunicar al equipo de trabajo los resultados de la gestión del riesgo. Todos los servidores públicos de la entidad: • Participar en el diseño de los controles que tienen a cargo. • Ejecutar los controles a su cargo de la forma como están diseñados. • Informar al líder del proceso sobre riesgos materializados identificados y no identificados o posibles situaciones de afectación al proceso que conlleven a un riesgo, a fin de incorporar las acciones a que haya lugar. • Proponer mejoras a los controles existentes. El responsable del proyecto: • Realizar la identificación de los riesgos del proyecto. • Supervisar la implementación de las acciones de mejora o la adopción de buenas prácticas de gestión del riesgo asociado a su responsabilidad.



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

20 de 90

Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad Frente al Riesgo
Segunda Línea de Defensa	Oficina de Planeación de Gestión Institucional - OPGI.	• Asesorar a la línea estratégica en la definición de la política de riesgos, el establecimiento de los niveles de impacto y el nivel de aceptación del riesgo residual. • Identificar cambios en el entorno (interno o externo) que afecten el apetito del riesgo en la entidad, para su análisis en el CICCI y se adelanten los ajustes que correspondan a este aparte dentro de la presente política. • Consolidar y socializar el mapa de riesgos y presentarlo para análisis y seguimiento en articulación con las demás dependencias que hacen parte de la segunda línea de defensa para presentación ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. • Monitorear los controles establecidos por la primera línea de defensa de los temas a su cargo y supervisar la eficacia e implementación de las prácticas de gestión del riesgo, acorde con la información suministrada por los líderes de proceso. • Revisar el nivel de riesgo inherente y residual por cada proceso y manifestarle al líder de proceso sobre cualquier riesgo que esté por fuera del perfil de riesgo residual aceptado por la entidad. • Acompañar, orientar y capacitar a los líderes y servidores de todos los niveles del proceso en la identificación, análisis y valoración del riesgo. • Solicitar a la primera línea de defensa la socialización de los mapas de riesgos aprobados al interior de su proceso. • Presentar al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno-CICCI el resultado de la medición del nivel de eficacia de los controles para el tratamiento de los riesgos identificados en los procesos o proyectos en articulación con las demás dependencias que hacen parte de la segunda línea de defensa.



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

21 de 90

Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad Frente al Riesgo
		• Notificar a la línea estratégica la materialización de riesgos, junto con el detalle y/o soportes de la situación. • Informar a la primera línea de defensa correspondiente (líder del proceso) la materialización de un riesgo no identificado, el cual debe ser revisado y ser incluido en el mapa de riesgo institucional. • Promover ejercicios de autoevaluación para establecer la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles seleccionados para el tratamiento de los riesgos identificados. • Supervisar en coordinación con los demás responsables de esta segunda línea de defensa, que la primera línea identifique, analice, valore, evalúe y realice el tratamiento de los riesgos, que se adopten los controles para la mitigación de los mismos riesgos identificados y se apliquen las acciones pertinentes para reducir su probabilidad o impacto.
	Subsecretaría de Sistemas de Información. Secretaría de Hacienda. Departamento Administrativo de Contratación.	• Asesorar a los líderes de proceso en la identificación de los riesgos a su cargo. • Presentar al Comité Institucional de Gestión y Desempeño el seguimiento a la eficacia de los controles a los riesgos a su cargo. • Asesorar a los líderes de los procesos en la implementación de los controles para riesgos a su cargo. • Monitorear los riesgos identificados y controles definidos por la primera línea de defensa acorde con la estructura de los temas a su cargo. • Informar a la primera línea de defensa correspondiente (líder del proceso) la materialización de un riesgo no identificado, el cual debe ser revisado y ser incluido en el mapa de riesgo institucional. • Monitorear los controles establecidos por la primera línea de defensa de los temas a su cargo y supervisar la eficacia e



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

22 de 90

Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad Frente al Riesgo
		implementación de las prácticas de gestión del riesgo, acorde con la información suministrada por los líderes de proceso. • Revisar el nivel de riesgo inherente y residual por cada proceso y manifestarle al líder de proceso sobre cualquier riesgo que esté por fuera del perfil de riesgo residual aceptado por la entidad a su cargo. • Acompañar, orientar y capacitar a los líderes y servidores de todos los niveles del proceso en la identificación, análisis y valoración del riesgo a su cargo. • Solicitar a la primera línea de defensa la socialización de los mapas de riesgos aprobados al interior de su proceso. • Notificar a la Oficina de Planeación de Gestión institucional la materialización de riesgos, junto con el detalle y/o soportes de la situación. • Informar a la primera línea de defensa correspondiente (líder del proceso) la materialización de un riesgo no identificado, el cual debe ser revisado y ser incluido en el mapa de riesgo. • Promover ejercicios de autoevaluación para establecer la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles seleccionados para el tratamiento de los riesgos identificados. • Supervisar que la primera línea identifique, analice, valore, evalúe y realice el tratamiento de los riesgos a su cargo, que se adopten los controles para la mitigación de los mismos riesgos identificados y se apliquen las acciones pertinentes para reducir su probabilidad o impacto.
Tercera línea de defensa	Oficina de Control Interno de Gestión	• Revisar los cambios en el "Direccionamiento estratégico" o en el entorno y cómo estos pueden generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin de que se identifiquen y actualicen las matrices de riesgos por parte



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

23 de 90

Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad Frente al Riesgo
		de los responsables. • 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. • Proporcionar aseguramiento objetivo en las áreas identificadas no cubiertas por la segunda línea de defensa. • Asesorar a la primera línea de defensa de forma coordinada con la Oficina de Planeación, en la identificación de los riesgos y diseño de controles. • Llevar a cabo el seguimiento a los riesgos y estrategia de continuidad negocio consolidados en los mapas de riesgos y plan de continuidad de conformidad con el Plan Anual de Auditoría y reportar los resultados al CICC. • Realizar seguimiento a la implementación de mejoras sobre los lineamientos de continuidad del negocio. • Realizar seguimiento a la implementación de la estrategia de continuidad del negocio y a las pruebas efectuadas. • Revisar y recomendar a la línea estratégica mejoras a la política de administración del riesgo.

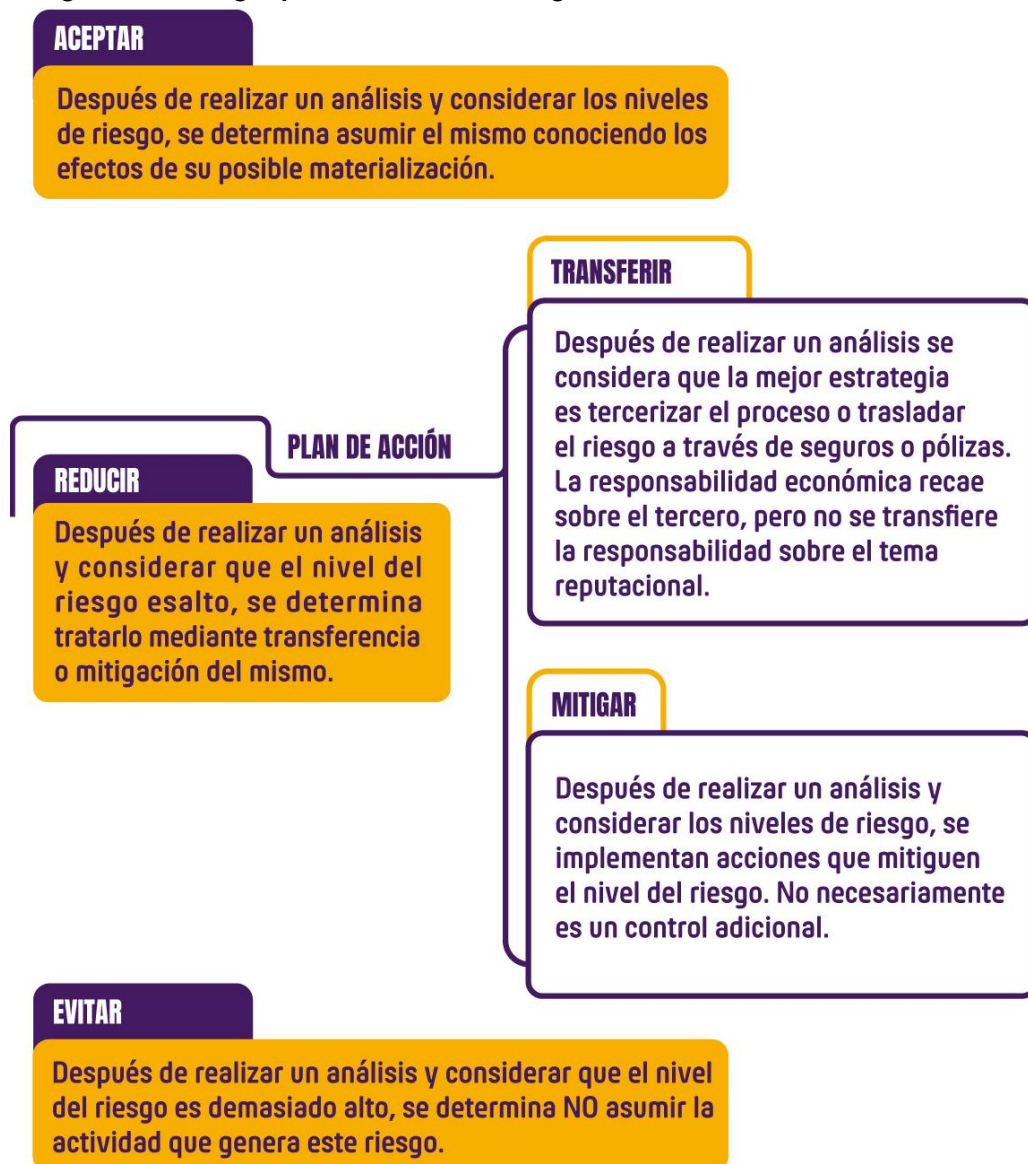
Fuente: OPGI Alcaldía de Pasto.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 24 de 90

7.6 ESTRATEGIAS PARA COMBATIR EL RIESGO

Para combatir el riesgo la Alcaldía de Pasto tiene la posibilidad de aceptarlo, reducirlo o evitarlo; esto se analiza con base a la zona de riesgo residual o final, a continuación, se presentan las tres alternativas y su relación con la necesidad de definir planes de acción en el mapa de riesgo.

Imagen 3. Estrategia para combatir el riesgo



Fuente: Guía de Gestión del Riesgo DAFP

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 25 de 90

7.7 NIVELES DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO

Los niveles de aceptación del riesgo para la Alcaldía de Pasto, se analizan con base a la **zona de riesgo residual o final**, que surgen como resultado de la implementación de controles, los cuales mitigan la probabilidad e impacto de los mismos; a continuación, se presenta el esquema de aceptación por tipo de riesgo:

Tabla 2. Niveles de aceptación del riesgo

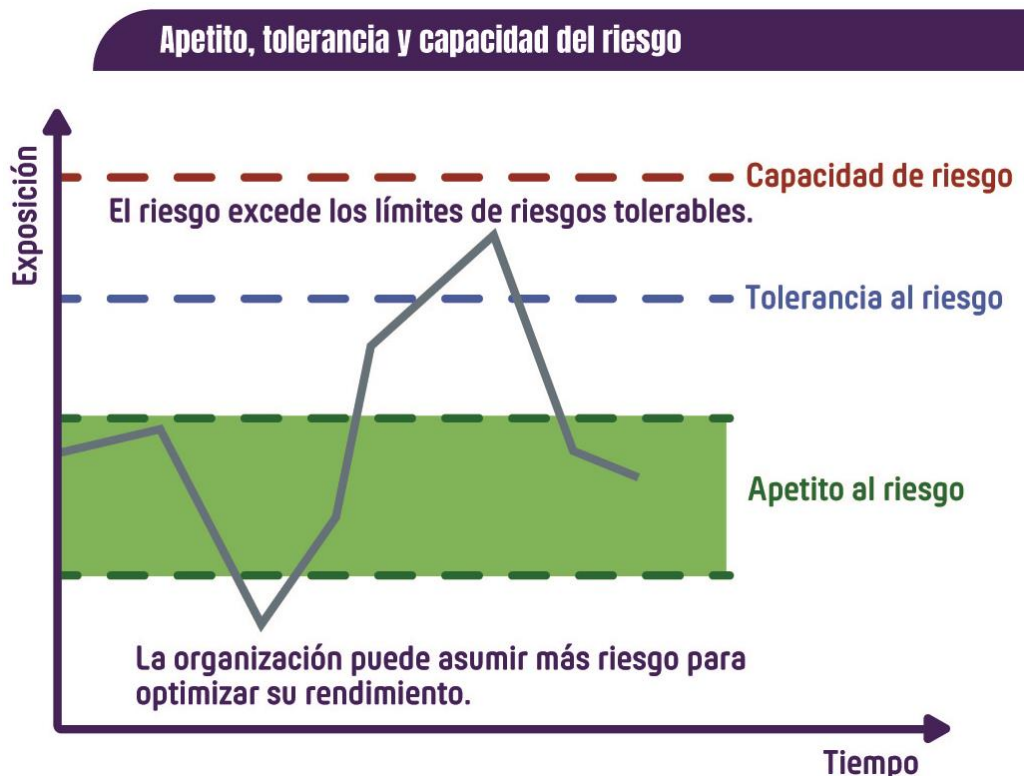
	DEFINICIÓN	VALORES ADMISIBLES SEGÚN EL TIPO DE RIESGO				
		GESTIÓN	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD DE INFORMACIÓN	CONTRATACIÓN	FISCALES
APETITO DEL RIESGO	Es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar en relación con sus objetivos, el marco legal y las disposiciones de la alta dirección. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos.	Bajo, Moderado	Todos los riesgos de corrupción son inaceptables	Bajo	Bajo, Moderado	Bajo, Moderado

Fuente: Equipo de trabajo MIPG OPGI Alcaldía de Pasto

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 26 de 90

En la siguiente imagen se observa la representación gráfica del apetito, tolerancia y capacidad del riesgo:

Imagen 4. Apetito, tolerancia y capacidad del riesgo



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

Para ello, los procesos de la Alcaldía de Pasto, deben adoptar las siguientes directrices frente a cada clasificación del riesgo:

Nivel Bajo:

Administrar el riesgo por medio de las actividades propias del proceso, por ejemplo: El líder del proceso ejecuta los controles existentes y acepta el riesgo residual.

Nivel Medio o Moderado:

Establecer acciones de control preventivas que permitan reducir tanto la probabilidad como el impacto del riesgo. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles adicionales.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 27 de 90

Nivel Alto:

Establecer acciones de control preventivas que permitan tomar medidas encaminadas a evitar su materialización. Por ejemplo: el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otras.

Nivel Extremo:

Evitar, compartir o transferir el riesgo. Establecer acciones de control preventivas y correctivas que permitan evitar la materialización del riesgo. Por ejemplo: Contratos de seguros o de riesgo compartido.

7.8 TRATAMIENTO FRENTE A LA MATERIALIZACIÓN DE RIESGOS

Cuando se materialicen riesgos **identificados y no identificados** en los mapas de riesgos de los procesos, se deben aplicar las acciones descritas en la siguiente tabla:

Tabla 3. Tratamiento frente a la materialización del riesgo

Tipo de riesgo	Responsable	Acción
Riesgos de Gestión, Corrupción, Contratación y Fiscales.	Líder de proceso	• Informar a la Oficina de Planeación de Gestión Institucional, como segunda línea de defensa, el evento o materialización de un riesgo. • Realizar los correctivos necesarios frente al cliente e iniciar el análisis de causas y determinar acciones correctivas, preventivas, y de mejora, así como la revisión de los controles existente, documentar en el plan de mejoramiento institucional y actualizar el mapa de riesgos. • Dar cumplimiento al procedimiento plan de mejoramiento.



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

28 de 90

Tipo de riesgo	Responsable	Acción
Riesgos de Seguridad de la Información.	Oficina de Control Interno	• Informar al líder del proceso sobre el hecho encontrado. • Informar a la segunda línea de defensa con el fin de facilitar el inicio de las acciones correspondientes con el líder del proceso, para revisar el mapa de riesgos. • Verificar que se tomen las acciones y se actualice el mapa de riesgos correspondiente. • Si la materialización de los riesgos es el resultado de una auditoría realizada por la Oficina de Control Interno, esta verificará el cumplimiento del plan de mejoramiento y realizará el seguimiento de acuerdo con el procedimiento.
	Líder de proceso	• Informar de manera formal a la Oficina de Planeación de Gestión Institucional, como segunda línea de defensa, el evento o materialización de un riesgo. • Proceder de manera inmediata a aplicar el plan de contingencia o de tratamiento de incidentes de seguridad de la información que permita la continuidad del servicio o el restablecimiento de este (si es el caso) y documentar en el plan de mejoramiento. • Realizar los correctivos necesarios frente al usuario e iniciar el análisis de causas y determinar acciones correctivas, preventivas, y de mejora, así como la revisión de los controles existente, documentar en el plan de



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

29 de 90

Tipo de riesgo	Responsable	Acción
		mejoramiento institucional y actualizar el mapa de riesgos. • Dar cumplimiento al procedimiento plan de mejoramiento.
	Oficina de Control Interno	• Informar al líder del proceso sobre el hecho encontrado. • Informar a la segunda línea de defensa con el fin de facilitar el inicio de las acciones correspondientes con el líder del proceso, para revisar el mapa de riesgos. • Verificar que se tomen las acciones y se actualice el mapa de riesgos correspondiente. • Si la materialización de los riesgos es el resultado de una auditoría realizada por la Oficina de Control Interno, esta verificará el cumplimiento del plan de mejoramiento y realizará el seguimiento de acuerdo con el procedimiento.
Riesgos de Corrupción.	Líder de proceso	• Informar a la Oficina de Planeación de Gestión Institucional, como segunda línea de defensa en el tema de riesgos sobre el posible hecho encontrado. • Una vez surtido el conducto regular establecido por la entidad y dependiendo del alcance (normatividad asociada al hecho de corrupción materializado), remitir para la aplicabilidad de proceso disciplinario. • Identificar las acciones correctivas necesarias y documentarlas en el plan de mejoramiento.



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

30 de 90

Tipo de riesgo	Responsable	Acción
		• Efectuar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora. • Revisar los controles existentes y actualizar el mapa de riesgos.
	Oficina de Control Interno	• Informar al líder del proceso y a la segunda línea de defensa, quienes analizarán la situación y definirán las acciones a que haya lugar. • Analizar el diseño e idoneidad de los controles y si son adecuados para prevenir o mitigar los riesgos de corrupción. • Revisar las acciones de monitoreo. • Una vez surtido el conducto regular establecido por la entidad y dependiendo del alcance (normatividad asociada al hecho de corrupción materializado), remitir para la aplicabilidad de proceso disciplinario. • Informar a las autoridades de la ocurrencia del hecho de corrupción.

Fuente: Equipo de trabajo MIPG OPGI Alcaldía de Pasto

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 31 de 90

7.9 FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO A RIESGOS

En la Alcaldía de Pasto se ha establecido la siguiente periodicidad para el monitoreo y seguimiento de los riesgos según el tipo y zona de riesgo residual:

Tabla 4. Frecuencia de seguimiento por tipo de riesgos

Tipo de Riesgo	Zona de Riesgo Residual	Estrategia de Tratamiento - Controles
Riesgos de Gestión, Contratación, Seguridad de la Información y Fiscales.	BAJO	Se realiza seguimiento a los controles con periodicidad SEMESTRAL y se registran sus avances en el mapa de riesgos.
	MODERADO	Se realiza seguimiento a los controles con periodicidad TRIMESTRAL y se registran sus avances en el mapa de riesgos.
	ALTO	Se realiza seguimiento a los controles con periodicidad BIMESTRAL y se registran sus avances en el mapa de riesgos.
	EXTREMO	Se realiza seguimiento a los controles con periodicidad MENSUAL y se registran sus avances en el mapa de riesgos.
Riesgos de corrupción	TODAS LAS ZONAS	Se realiza seguimiento a los controles con periodicidad MENSUAL y se registran sus avances en el mapa de riesgos.

Fuente: Equipo de trabajo MIPG OPGI Alcaldía de Pasto



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

32 de 90

CONTROL DE CAMBIOS

No. REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	VERSIÓN ACTUALIZADA
2	Se mantiene estructura conceptual, con precisiones en los siguientes aspectos: 1. Ajustes en definición de riesgo y otros conceptos relacionados con la gestión del riesgo. 2. Se articula la institucionalidad de MIPG con la gestión del riesgo. 3. En Paso 1 Identificación del riesgo, estructura propuesta para la redacción del riesgo. 4. En Paso 2 Valoración del Riesgo: Se precisa análisis de probabilidad e impacto y sus tablas de referencia, así como el mapa de calor resultante. 5. Para el diseño y evaluación de los controles se ajusta tabla de calificación. 6. Se amplía el alcance de la seguridad digital a la seguridad de la información.	10-ago-21	3
3	Se actualiza el Manual con base a la Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, versión 6 emitida por el DAFP, en los siguientes aspectos: 1. Se mantiene la estructura conceptual para la administración del riesgo. 2. Se incluyen lineamientos para los riesgos fiscales, de contratación y seguridad de la información. 3. Se adicionan responsabilidades frente a la gestión del riesgo de todas las líneas de defensa. 4. Se establece el apetito del riesgo por tipo de riesgo para la entidad. 5. Se fortalecen las acciones frente a la materialización de riesgos. 6. Se establece la frecuencia de seguimiento a riesgos.	5-oct-23	4

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 33 de 90

8. ANEXOS

8.1 IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS DE GESTIÓN

8.1.1 Identificación de riesgos de Gestión

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

8.1.2 Identificación de los puntos de riesgo

Son actividades dentro del flujo del proceso donde existe evidencia o se tienen indicios de que pueden ocurrir eventos de riesgo, para ello se recomienda el esquema de Cadena de Valor Publico.

Imagen 1. Cadena de Valor Publico



Fuente: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

8.1.3 Identificación de las 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.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 34 de 90

8.1.4 Identificación de áreas de factores de riesgo

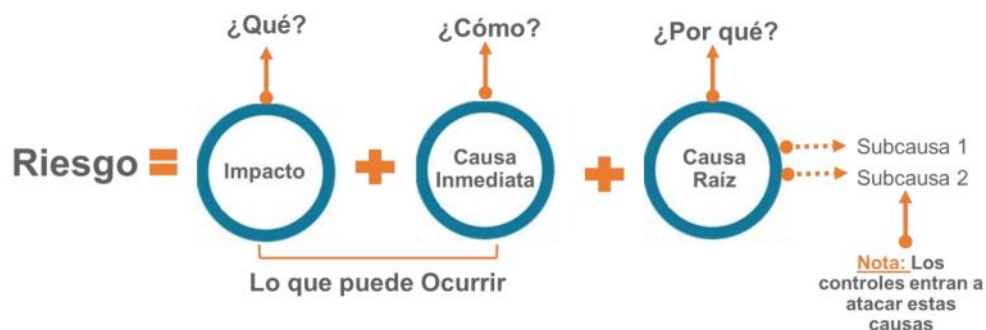
Son las fuentes generadoras de riesgos, algunos de los factores de riesgo pueden ser: procesos, talento humano, tecnología, infraestructura o eventos externos.

8.1.5 Descripción del riesgo

La descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios y que sea fácil de entender tanto para el líder del proceso como para personas ajenas al proceso.

Se propone una estructura que facilita su redacción y claridad que inicia con la frase POSIBILIDAD DE y se analizan los siguientes aspectos:

Imagen 2. Estructura para redacción del riesgo



Fuente: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

La anterior estructura evita la subjetividad en la redacción y permite entender la forma como se puede manifestar el riesgo, así como sus causas inmediatas y causas principales o raíz, esta es información esencial para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo.

Desglosando la estructura propuesta tenemos:

- Impacto: las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- Causa inmediata: circunstancias o situaciones más evidentes sobre las cuales se presenta el riesgo, las mismas no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 35 de 90

- Causa raíz: es la causa principal o básica, corresponden a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo, son la base para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo. Se debe tener en cuenta que para un mismo riesgo pueden existir más de una causa o subcausas que pueden ser analizadas.

Premisas para una adecuada redacción del riesgo:

- No describir como riesgos omisiones ni desviaciones del control.

Ejemplo: errores en la liquidación de la nómina por fallas en los procedimientos existentes.

- No describir causas como riesgos.

Ejemplo: inadecuado funcionamiento de la plataforma estratégica donde se realiza el seguimiento a la planeación.

- No describir riesgos como la negación de un control.

Ejemplo: retrasos en la prestación del servicio por no contar con digiturno para la atención.

- No existen riesgos transversales, lo que pueden existir son causas transversales.

Ejemplo: pérdida de expedientes.

Puede ser un riesgo asociado a la gestión documental, a la gestión contractual o jurídica y en cada proceso sus controles son diferentes.

8.1.6 Clasificación del riesgo

Permite agrupar los riesgos identificados, se clasifica cada uno de los riesgos en las siguientes categorías:

Tabla 1. Clasificación de riesgos

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).

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 36 de 90

Ejecución y administración de procesos	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos.
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 hardware, software, 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: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

Teniendo en cuenta que en la anterior tabla se definieron una serie de factores generadores de riesgo, para poder definir la clasificación de riesgos, su interrelación es la siguiente:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
FECHA	VERSIÓN	CÓDIGO	PÁGINA	
05-Oct-23	04	PE-M-04	37 de 90	

Imagen 2. Estructura para redacción del riesgo



Fuente: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

8.1.7 Valoración

En este punto se establece la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencia o impacto con el fin de identificar la zona de riesgo inherente.

8.1.8 Análisis del riesgo

Los riesgos pueden ser valorados en términos de **probabilidad** e **impacto**, a continuación se presenta el detalle por cada uno:

Probabilidad, hace referencia a la posibilidad de ocurrencia del riesgo, la probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

Nota:

Bajo este esquema, la subjetividad que usualmente afecta este tipo de análisis se elimina, ya que se puede determinar con claridad la frecuencia con la que se lleva a cabo una actividad.

Teniendo en cuenta lo explicado sobre el nivel de probabilidad, la exposición al riesgo estará asociada al proceso o actividad que se esté analizando, es decir, al número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año, en la siguiente tabla se establecen los criterios para definir el nivel de probabilidad:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 38 de 90

Tabla 2. 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: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

Impacto, el impacto generado por los riesgos en el sector público se resumen en dos tipos de afectaciones, impacto de tipo económico e impacto de tipo reputacional.

Nota:

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

A continuación se presenta el nivel de impacto:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 39 de 90

Tabla 3. 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: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

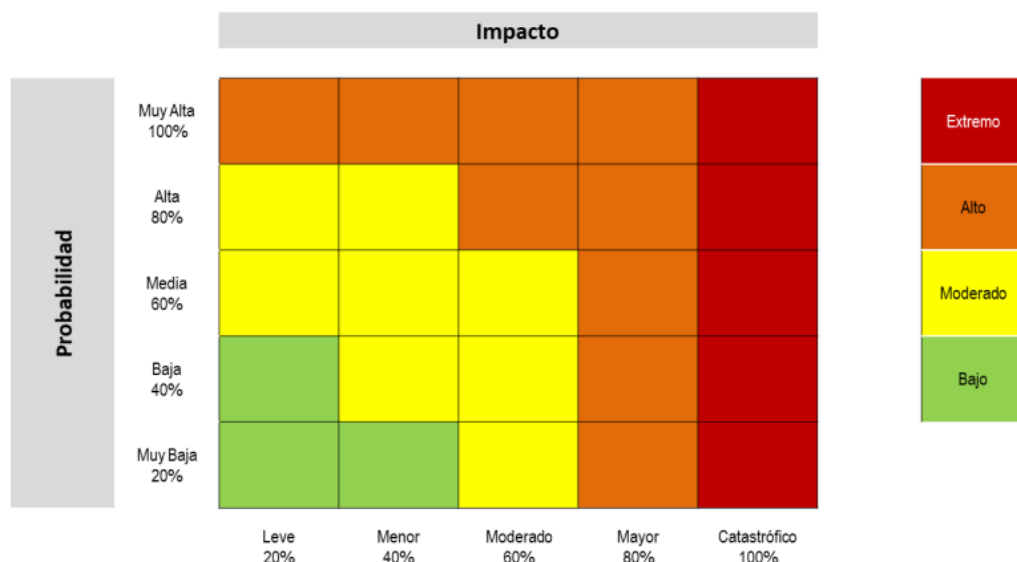
8.1.9 Evaluación del riesgo

A partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impactos, se busca determinar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE).

Para lo cual se definen 4 zonas de severidad en la matriz de calor, así:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 40 de 90

Imagen 3. Matriz de calor



Fuente: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

8.1.10 Controles

En primer lugar, conceptualmente un control se define como la medida que permite reducir o mitigar el riesgo. Para la valoración de controles se debe tener en cuenta:

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

8.1.11 Estructura para la descripción del control

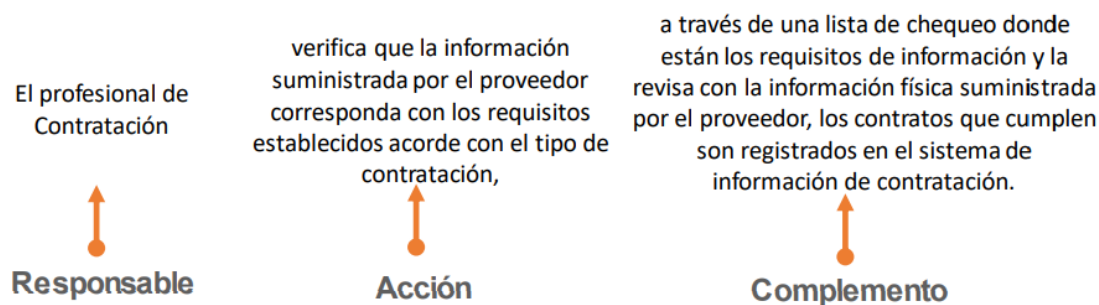
Para una adecuada redacción del control se propone una estructura que facilitará más adelante entender su tipología y otros atributos para su valoración. La estructura es la siguiente:

1. 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.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 41 de 90

- 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.

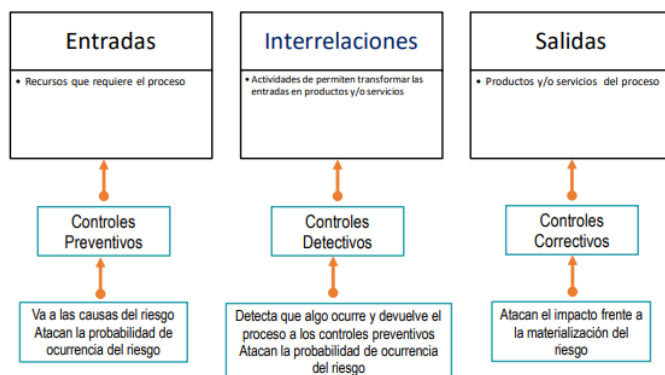
A continuación se presenta un ejemplo:



8.1.12 Tipología de controles

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 se presenta la siguiente imagen:

Imagen 4. Tipología de controles

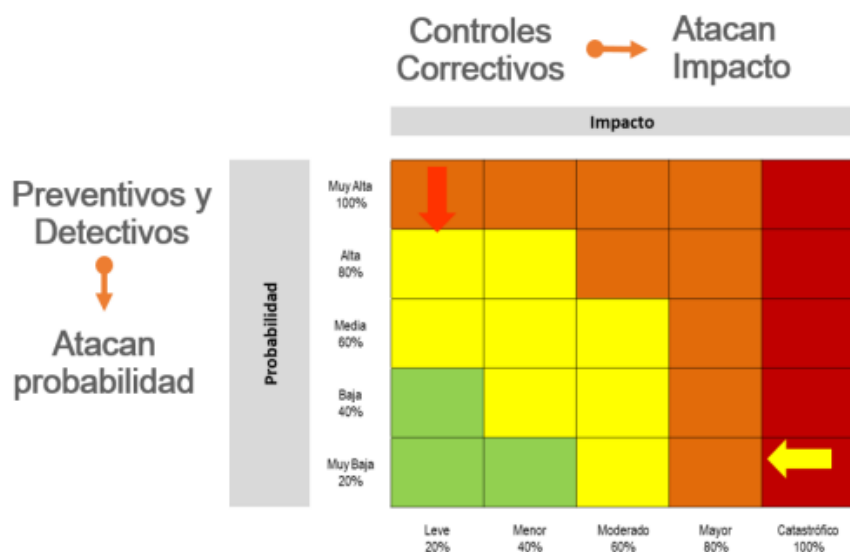


Fuente: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

A continuación se presenta la incidencia de los controles en el mapa de calor:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 42 de 90

Imagen 5. Matriz de calor según el tipo de control



Fuente: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

8.1.13 Valoración después de controles

Se lleva a cabo nuevamente la valoración del riesgo después de la implementación de controles, que dependiendo del tipo de control y su metodología reduce la probabilidad y el impacto del riesgo, que es en últimas el objetivo de la gestión del riesgo, a esto se llama zona de riesgo residual.

8.1.14 Anexos (instructivo de diligenciamiento y formato del mapa de riesgos)

Para el caso de los riesgos de gestión se usa el formato pe_f_055_mapa_riesgos_gestion, el cual tiene el siguiente esquema:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 43 de 90

Primero se diligencia la información del proceso:

Proceso/Subproceso:	
Objetivo:	
Alcance:	

Nota*: Datos como el objetivo y alcance se toman de la caracterización del proceso.

Segundo se identifica el riesgo, a continuación se presenta el esquema diligenciado con un ejemplo:

Identificación del riesgo						
Referenci	Impacto	Causa Inmediata	Causa Raíz	Descripción del Riesgo	Clasificación del Riesgo	Frecuencia con la cual se realiza la actividad
1	Afectación económica	Multa y sanción del organismo de control	Incumplimiento de los requisitos para contratación	Posibilidad de afectación económica por multa y sanciones del organismo de control debido la adquisición de bienes y servicios fuera de los requerimientos normativos.	Ejecución y administración de procesos	120

El impacto como se mencionó, puede ser económico, reputacional o la combinación de ambos.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 44 de 90

Para la **Descripción del riesgo** se tiene en cuenta la siguiente estructura:

Posibilidad de + impacto (el cual puede ser económico, reputacional o la combinación de ambos) + causa inmediata + causa raíz.

Luego se realiza la **Clasificación del riesgo**, que puede ser: Daños de activos físicos, Ejecución y Administración de procesos, Fallas Tecnológicas, Fraude Externo, Fraude Interno, Relaciones Laborales o Usuarios, productos y prácticas, organizacionales.

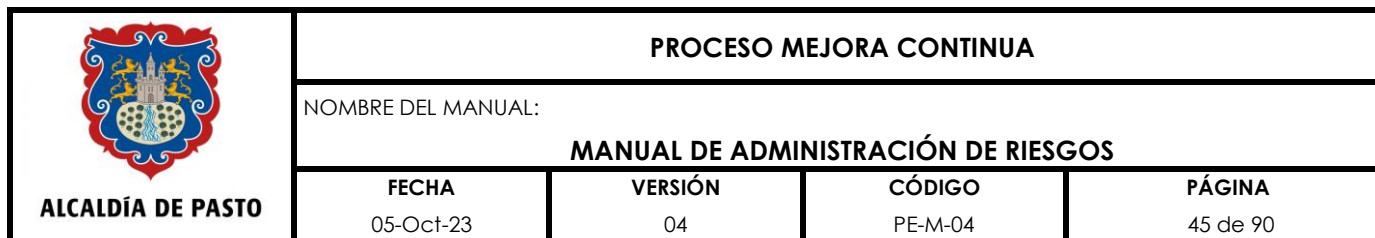
Para finalizar esta primera etapa se analiza la **Frecuencia con la que se atraviesa por el riesgo** en el periodo de un año, este resultado es únicamente numérico.

Como **Tercer** paso se procede a analizar el riesgo inherente, así:

Análisis del riesgo inherente					
Probabilidad Inherente	%	Criterios de impacto	Impacto Inherente	%	Zona de Riesgo Inherente

La **probabilidad inherente** surge de la frecuencia con la que se atraviesa por el riesgo en el periodo de un año, en la matriz se encuentra formulada esta casilla, por lo que su diligenciamiento es automático.

A continuación se clasifica el **Criterio de impacto**, que de acuerdo con lo mencionado puede ser de tipo económico o reputacional, para lo que se generan opciones según la clasificación de impacto, en el caso de que el riesgo tenga la combinación de ambas afectaciones, tanto económica como reputacional se tomara la de mayor envergadura.



PROCESO MEJORA CONTINUA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PÁGINA

45 de 90

Con el diligenciamiento del criterio de impacto automáticamente se establece por la matriz el **Impacto Inherente** y a su vez la **Zona de riesgo inherente**, que se refiere justamente a esa zona de clasificación del riesgo sin la implementación de controles.

El **Cuarto** paso corresponde al establecimiento de controles y revaloración de la zona de riesgo después de la implementación de estos controles, a continuación se presenta el esquema:

[illegible]

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PÁGINA 46 de 90

Como se puede detallar la **descripción del control** guarda la estructura requerida que corresponde a un responsable, acción y desviación.

A continuación se especifica el tipo de control, que puede ser preventivo, detectivo o correctivo y seguidamente se especifican detalles como modo de implementación del control, si se documenta, de ser así con qué frecuencia y si se deja evidencia de ello.

La calificación de todos estos atributos genera la probabilidad e impacto residual, y a su vez, la zona de riesgo final.

Como **Quinto** y último paso se genera el Pla de Acción, para aquellos riesgos que de acuerdo con la zona de riesgo final y lo establecido por la política de riesgo ameriten llevar a cabo un plan de acción y seguimiento, así:

Plan de Acción					
Plan de Acción	Responsable	Fecha Implementación	Fecha Seguimiento	Seguimiento	Estado

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 47 de 90

8.2 IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

8.2.1 Identificación de 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.

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

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:

Imagen 1. Definición riesgos 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: Guía para la Administración de Riesgos DAFP

8.2.2 Anexos (instructivo de diligenciamiento y formato del mapa de riesgos)

Para el caso de los riesgos de gestión se usa el formato pe_f_034_mapa_riesgos_corrupcion, el cual tiene el siguiente esquema:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 48 de 90

Primero se diligencia la información del proceso:

PROCESO:	
OBJETIVO DEL PROCESO:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	
RESPONSABLE:	

Nota*: Datos como el objetivo y alcance se toman de la caracterización del proceso.

Segundo se identifica el riesgo, a continuación se presenta el esquema:

EVENTO / RIESGO	TIPO	PRODUCTO / SERVICIO / ACTIVO	CAUSAS	EFFECTOS	VALORACIÓN DEL RIESGO SIN CONTROLES		
					PROBABILIDAD SIN CONTROLES	CONSECUENCIA SIN CONTROLES	SEVERIDAD SIN CONTROLES

El evento es la descripción del riesgo que guarda una estructura establecida que se mencionó anteriormente y que se presenta como ejemplo, así:

Posibilidad de recibir cualquier dativa o beneficio a nombre propio o de terceros para (se menciona el detalle del posible acto de corrupción).

Las **causas y los efectos** se describen en detalle, todos los identificados y posibles.

Para medir la probabilidad y consecuencias sin controles se deben diligenciar las pestañas R1 CO y R1CO – Imp, las cuales generan después de su diligenciamiento de manera automática los resultados de estas celdas.

Para mayor detalle referirse a la *Guía para la Administración de Riesgos DAFP*.

Como **Segundo** paso se establecen los controles, los cuales deben seguir el esquema de: responsable, acción y desviación, en el siguiente esquema se presenta la información por diligenciar y a lo que corresponde cada celda:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 49 de 90

CONTROLES EXISTENTES	VALORACIÓN DEL RIESGO CON CONTROLES			TRATAMIENTO						
	PROBABILIDAD CON CONTROLES	CONSECUENCIA CON CONTROLES	SEVERIDAD CON CONTROLES	TRATAMIENTO DEL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL (Colocar acciones como políticas/procedimientos, para mitigar o tratar la causa del riesgo y ejecutarse como parte del día a día de las operaciones)	SOPORTE (Describir de manera resumida cual es la evidencia de la aplicación de la actividad de control)	RESPONSABLE (Designar el responsable de ejecutar la actividad de control)	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CONTROL		MONITOREO Y SEGUIMIENTO (Establecer un periodo de tiempo para realizar el monitoreo y seguimiento a la actividad de control)
								FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 50 de 90

El tercer paso corresponde al seguimiento, que se presenta en detalle en la siguiente matriz:

SEGUIMIENTO						
ASISTENTES	DECISIONES Y OBSERVACIONES DE LOS CONTROLES	DECISIONES Y OBSERVACIONES DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	El riesgo se ha materializado? Marque con una X		En caso de que se haya materializado el riesgo	Observaciones/ Recomendaciones
(Describa el equipo de trabajo que realizó el seguimiento)	Describa de manera resumida como da cumplimiento a los controles existentes, para que no se materialice el riesgo. (Evaluar con porcentaje/índices/grado de ejecución, numero de aplicaciones del control, etcétera)	Describa de manera resumida como da cumplimiento a las actividades de control existentes, para que no se materialice el riesgo. (Evaluar con porcentaje/índices/grado de ejecución, numero de aplicaciones del control, etcétera)	SI	NO	- Describir si se implementaron actividades de control para mitigar los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.	

Al tratarse de riesgos de corrupción es importante mencionar que nunca se aceptan así su zona de riesgo final sea baja y su monitoreo y seguimiento tiene una frecuencia superior a la de los demás tipos de riesgo, para ello remitirse a la política de riesgos acogida por la entidad.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 51 de 90

8.3 IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS DE CONTRATACIÓN

8.3.1 Identificación de riesgos

Una vez establecido el contexto, la Alcaldía Municipal de Pasto debe identificar e incluir en la matriz propuesta los Riesgos del Proceso de Contratación.

Esta identificación de los Riesgos puede partir además de fuentes como por ejemplo los planes estratégicos, planes de acción, reportes de desempeño, presupuestos, Riesgos identificados por otras Entidades Estatales, lluvia de ideas, paneles de expertos cuando la complejidad del Proceso de Contratación lo exige, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), encuestas y cuestionarios.

En este paso la Alcaldía Municipal de Pasto debe contar con el personal responsable misionalmente del Proceso de Contratación y el personal con el conocimiento adecuado para la administración del Riesgo.

Una vez identificados los Riesgos del Proceso de Contratación, la Alcaldía Municipal de Pasto debe clasificarlos según su clase, su fuente, la etapa del Proceso de Contratación en la que se encuentra el Riesgo, y su Tipo, así:

Clase

General: es un Riesgo de todos los Procesos de Contratación adelantados por la Alcaldía Municipal de Pasto, por lo cual está presente en toda su actividad contractual.

Específico: es un Riesgo propio del Proceso de Contratación objeto de análisis.

Fuente

Interno: es un Riesgo asociado a la operación, capacidad, o situación particular de la Alcaldía Municipal de Pasto (reputacional, tecnológico).

Externo: es un Riesgo del sector del objeto del Proceso de Contratación, o asociado a asuntos no referidos a la Alcaldía Municipal de Pasto (desastres económicos, existencia de monopolios, circunstancias electorales).

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 52 de 90

Etapa

Planeación: la etapa de planeación está comprendida entre la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones y la fecha en la cual se decide continuar o no con el Proceso de Contratación. Durante esta etapa, la Alcaldía Municipal de Pasto elabora los estudios previos y el proyecto de pliegos de condiciones o sus equivalentes. Dentro de las preguntas que la Alcaldía Municipal de Pasto debe hacerse para identificar los Riesgos de la etapa de planeación se encuentran las siguientes:

1. La modalidad de contratación es adecuada para el bien servicio u obra necesitado.
2. Los requisitos habilitantes son los apropiados para el Proceso de Contratación y es posible encontrar proponentes que los cumplan incluyendo los Riesgos relacionados con la habilidad para determinar requisitos habilitantes consistentes con el Proceso de Contratación y con el sector económico en el que actúan los posibles oferentes.
3. El valor del contrato corresponde a los precios del mercado.
4. La descripción del bien o servicio requerido es clara.
5. El Proceso de Contratación cuenta con las condiciones que garanticen la transparencia, equidad y competencia entre los proponentes.
6. El estudio de mercado permite identificar los aspectos de oferta y demanda del mercado respectivo.
7. El diseño del Proceso de Contratación permite satisfacer las necesidades de la Alcaldía Municipal de Pasto, cumplir su misión y si es coherente con el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Selección: La etapa de selección está comprendida entre el acto de Apertura del Proceso de Contratación y la Adjudicación o la declaración de desierto del Proceso de Contratación. En la etapa de selección la Alcaldía Municipal de Pasto selecciona al contratista. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:

1. falta de capacidad de la Alcaldía Municipal de Pasto para promover y adelantar la selección del contratista, incluyendo el riesgo de seleccionar aquellos que no cumplan con la totalidad de los requisitos

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 53 de 90

habilitantes o se encuentren incursos en alguna inhabilidad o incompatibilidad.

2. Riesgo de colusión.
3. Riesgo de ofertas artificialmente bajas.

Contratación: Una vez adjudicado el contrato objeto del Proceso de Contratación, inicia la etapa de contratación en la cual se debe cumplir con el cronograma previsto para la celebración del contrato, el registro presupuestal, la publicación en el SECOP y el cumplimiento de los requisitos para el perfeccionamiento, ejecución y pago. En esta etapa los Riesgos frecuentes son los siguientes:

1. Riesgo de que no se presenten las garantías requeridas en los Documentos del Proceso de Contratación o que su presentación sea tardía.
2. Riesgo de que no se firme el contrato.
3. Riesgos asociados al incumplimiento de la publicación o el registro presupuestal del contrato.
4. Riesgos asociados a los reclamos de terceros sobre la selección del oferente que retrasen el perfeccionamiento del contrato.

Ejecución: La etapa de ejecución inicia una vez cumplidos los requisitos previstos para iniciar la ejecución del contrato respectivo y termina con el vencimiento del plazo del contrato o la fecha de liquidación si hay lugar a ella. Esta etapa puede extenderse cuando hay lugar a garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o a condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes. En esta etapa se cumplen con las obligaciones previstas en el contrato, permitiendo el logro del objeto del Proceso de Contratación; en consecuencia, los Riesgos frecuentes son los asociados al cumplimiento del contrato y el logro del objeto propuesto, el rompimiento del equilibrio económico del contrato, los asociados a la liquidación y terminación del contrato y aquellos relacionados con el incumplimiento de la normativa pos consumo.

8.3.2 Identificación de los puntos de riesgo

Los puntos de riesgo pueden ser:

ECONÓMICO, SOCIAL O POLÍTICO, OPERACIONAL, FINANCIEROS, REGULATORIOS, NATURALES, AMBIENTALES y TECNOLÓGICOS

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 54 de 90

8.3.3 Identificación de las áreas de impacto

Determinar el impacto del Riesgo, utilizando la Tabla impacto del Riesgo, analizando los siguientes criterios:

1. La calificación cualitativa del efecto del Riesgo.
2. La calificación monetaria del Riesgo, la cual corresponde a la estimación de los sobrecostos ocasionados por la ocurrencia del Riesgo como un porcentaje del valor total del presupuesto del contrato.

La Alcaldía Municipal de Pasto debe escoger la mayor valoración resultante de los criterios 1 y 2 para determinar el impacto del Riesgo.

Para cada Riesgo se deben sumar las valoraciones de probabilidad e impacto, para obtener la valoración total del Riesgo.

Tabla. Impacto de Riesgo

Impacto						
Calificación Cualitativa		Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente.	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual.	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
Calificación Monetaria		Los sobrecostos no representan más del uno por ciento (1%) del valor del contrato.	Los sobrecostos no representan más del cinco por ciento (5%) del valor del contrato.	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el cinco (5%) y el quince por ciento (15%).	Incrementa el valor del contrato entre el quince (15%) y el treinta por ciento (30%).	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta por ciento (30%).
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5

Fuente: Manual Riesgos Colombia Compra Eficiente

Ejemplo: Posibilidad de afectación económica y reputacional por investigaciones, multa y sanción del ente regulador al finalizar el proceso contractual debido a la recepción y revisión de los estudios previos sin cumplimiento de los requisitos legales.

Posibilidad de afectación reputacional por investigaciones disciplinarias del ente regulador debido al inadecuado manejo de archivos de contratos sin la totalidad de los documentos requeridos asociados a las etapas contractuales. (Falta de alimentación de los documentos para los contratos)

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 55 de 90

8.3.4 Descripción del riesgo

Riesgo económico

Son los derivados del comportamiento del mercado, tales como la fluctuación de los precios de los insumos, desabastecimiento y especulación de los mismos, entre otros.

Riesgo presentado por la fluctuación de precios y/o reajustes ocasionados durante la ejecución del contrato en el costo de insumos, tarifas, jornales, materiales, asesorías, honorarios, etc., regulados por el Gobierno. Riesgo que asume el CONTRATANTE, cuando el incremento sobrepase al menos el 50%, del valor del contrato, al momento de su celebración.

Escasez de cualquier tipo de material, insumo, combustible para la ejecución de la obra, o por la salida del mercado de insumos o materias primas para la ejecución de obras. El CONTRATISTA en la visita técnica que bajo su responsabilidad le corresponde realizar al proyecto, debe prever y tener planes de contingencia para subsanarla. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.

Riesgos sociales o políticos

Son los derivados de los cambios de las políticas gubernamentales y de cambios en las condiciones sociales que tengan impacto en la ejecución del contrato. Paros, huelgas, ataques terroristas, alteraciones del orden público, que se presenten en el lugar de ejecución del contrato o en las vías de acceso al mismo. Cambio de políticas o programas de gobierno en el Municipio, que imposibiliten o perturben la ejecución normal del contrato.

Riesgos operacionales

Son los asociados a la operatividad del contrato, tales como la suficiencia del presupuesto oficial, del plazo o los derivados de procesos, procedimientos, parámetros, sistemas de información y tecnológicos, equipos humanos o técnicos inadecuados o insuficientes.

Riesgo de no inicio de las obras y/o demora en la ejecución y/o parálisis de la misma, por demoras en el trámite de los permisos y/o licencias a cargo del contratista y por causas imputables al PROPONENTE Y/O CONTRATISTA. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.

Riesgo por demora, retrasos, inconvenientes que afecten el plazo de ejecución del contrato o el cronograma de obra a causa de la no disponibilidad del personal del Contratista que cumpla con los requisitos exigidos en el Pliego de Condiciones. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.

Riesgo predial por demora, retrasos, inconvenientes que afecten el plazo de ejecución del contrato o el cronograma de obra a causa de la no disponibilidad de los predios y en los cuales haya fracasado la enajenación voluntaria y de acuerdo a las áreas de intervención establecidas en anexo técnico y estudios previos. Riesgo que asume la entidad contratante.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 56 de 90

Riesgo ocasionado por ejecución de mayores cantidades de obra no autorizadas, por materiales y/o procedimientos constructivos inadecuados imputables al PROPONENTE Y/O CONTRATISTA, o por deficiente programación (o cronología) de ejecución de las obras. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA no aprobados por el municipio o el Interventor.

Riesgo por modificaciones de algunas de las obras a ejecutar y/o de cantidades de obra del contrato, manteniendo el valor del presupuesto determinado para el mismo previa autorización del municipio y la Interventoría. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.

Riesgo presentado por modificación en los diseños iniciales debido a la gestión predial realizada por el municipio.

Riesgos financieros

Son el riesgo de consecución de financiación o riesgo de liquidez para obtener recursos para cumplir con el objeto del contrato.

El riesgo de las condiciones financieras establecidas para la obtención de los recursos, tales como plazos, tasas, garantías, contragarantías, y refinanciaciones, entre otros.

Riesgo presentado por las fluctuaciones de las tasas de interés, tasa de cambio, variaciones cambiarias y financieras por causas micro o macroeconómicas. Son las acciones encaminadas a la administración, consecución y disponibilidad oportuna de recursos financieros, propios o por medio de créditos en moneda nacional o extranjera, para el cumplimiento del objeto contractual, en los plazos fijados para tal efecto. Incluye los riesgos asociados a las fluctuaciones de las tasas de interés, plazos, tasas de cambio, ajustes por inflación y a las variaciones cambiarias y financieras por causas micro o macroeconómicas. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.

Riesgos regulatorios

derivados de cambios regulatorios o reglamentarios que afecten la ecuación económica del contrato.

Riesgo ocasionado por cambios en la normatividad técnica o de calidad durante la ejecución del proyecto, riesgo que asume el municipio.

Riesgo del contrato ocasionado a causa de la coordinación interinstitucional, cuando el municipio y/o contratista dependen de decisiones de otras Entidades Oficiales y/o Públicas. Riesgo que asume el municipio excepto para los permisos, autorizaciones y/o licencias ambientales a cargo del Proponente y/o contratista

Riesgos naturales

son los eventos naturales previsibles en los cuales no hay intervención humana que puedan tener impacto en la ejecución del contrato, por ejemplo, los temblores, inundaciones, lluvias, sequías, entre otros.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 57 de 90

Riesgo de Fuerza Mayor Asegurable. Son las relacionadas con los impactos adversos debido a la ocurrencia de desastres naturales que afecten los bienes, equipos y personal del Contratista. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.

Riesgos ambientales

Son los derivados de las obligaciones legales o reglamentarias de carácter ambiental, así como de las licencias, planes de manejo o de permisos y autorizaciones ambientales, incluyendo tasas retributivas y compensatorias, obligaciones de mitigación, tareas de monitoreo y control, entre otras.

Daños ambientales por inadecuadas prácticas en procesos constructivos utilizados por el Contratista. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.

Daños a terceros por inadecuadas prácticas en el proceso constructivo.

Riesgos tecnológicos

Son los derivados de fallas en los sistemas de comunicación de voz y de datos, suspensión de servicios públicos, nuevos desarrollos tecnológicos o estándares que deben ser tenidos en cuenta para la ejecución del contrato, obsolescencia tecnológica.

Por último, la Alcaldía Municipal de Pasto debe describir cada uno de los Riesgos y determinar las posibles consecuencias de la ocurrencia de los mismos.

8.3.5 Clasificación del riesgo

A continuación se presenta la tabla de clasificación del riesgo:

	Categoría	Valoración
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	1
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3
	Probable (probablemente va a ocurrir)	4
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 58 de 90

Fuente: Manual Riesgos Colombia Compra Eficiente

Una vez cumplidos los pasos a los que se refieren los numerales 1 y 2 anteriores, La Alcaldía Municipal de Pasto debe evaluar cada uno de los Riesgos identificados, estableciendo el impacto de los mismos frente al logro de los objetivos del Proceso de Contratación y su probabilidad de ocurrencia. Esta evaluación tiene como fin asignar a cada Riesgo una calificación en términos de impacto y de probabilidad, la cual permite establecer la valoración de los Riesgos identificados y las acciones que se deban efectuar.

Para estimar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento que afecte de manera negativa el

Proceso de Contratación, se sugiere considerar fuentes de información como:

- Registros anteriores de la ocurrencia del evento en Proceso de Contratación propios y de otras Entidades Estatales.
- Experiencia relevante propia y de otras Entidades Estatales.
- Prácticas y experiencia de la industria o el sector en el manejo del Riesgo identificado.
- Publicaciones o noticias sobre la ocurrencia del Riesgo identificado.
- Opiniones y juicios de especialistas y expertos.
- Estudios técnicos.

La Alcaldía Municipal de Pasto debe evaluar los Riesgos combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto del evento para:

Asignar una categoría a cada Riesgo de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia así: raro, improbable, posible, probable y casi cierto y valorarlos de 1 a 5 siendo raro el de valor más bajo y casi cierto el de valor más alto, como se indica en la Tabla. La Alcaldía Municipal de Pasto puede utilizar las fuentes de información sugeridas anteriormente, métodos cuantitativos con diferentes metodologías que arrojen otros resultados y complementen los resultados de la matriz de evaluación de riesgos.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 59 de 90

8.3.6 Valoración

Para cada Riesgo se deben sumar las valoraciones de probabilidad e impacto, para obtener la valoración total del Riesgo, a continuación se presenta la tabla de clasificación:

		Impacto				
Calificación Cualitativa		Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente.	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja, aplicando medidas mínimas se pueden lograr el objeto contractual.	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
Calificación Monetaria		Los sobrecostos no representan más del uno por ciento (1%) del valor del contrato.	Los sobrecostos no representan más del cinco por ciento (5%) del valor del contrato.	Genera un impacto sobre el valor del contrato entre el cinco (5%) y el quince por ciento (15%).	Incrementa el valor del contrato entre el quince (15%) y el treinta por ciento (30%).	Impacto sobre el valor del contrato en más del treinta por ciento (30%).
Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	2	3	4	5	6
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	3	4	5	6	7
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	4	5	6	7	8
	Probable (probablemente va a ocurrir)	5	6	7	8	9
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	6	7	8	9	10

Fuente: Manual Riesgos Colombia Compra Eficiente

Finalmente, la valoración completa del Riesgo permite establecer una categoría a cada uno de ellos para su correcta gestión:

Valoración del Riesgo	Categoría
8, 9 y 10	Riesgo extremo
6 y 7	Riesgo alto
5	Riesgo medio
2, 3 y 4	Riesgo bajo

Fuente: Manual Riesgos Colombia Compra Eficiente

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 60 de 90

Una vez realizada la evaluación y calificación de cada uno de los Riesgos asociados al Proceso de Contratación, la Alcaldía Municipal de Pasto debe establecer un orden de prioridades para decidir:

- a. Evitar el Riesgo, para lo cual debe decidir no proceder con la actividad que causa el Riesgo o buscar alternativas para obtener el beneficio del Proceso de Contratación.
- b. Transferir el Riesgo haciendo responsable a otra entidad quien asume las consecuencias de la materialización del Riesgo, típicamente se transfiere el Riesgo a través de las garantías previstas en el Proceso de Contratación o en las condiciones del contrato estableciendo con claridad quien es el responsable. El principio general es que el Riesgo debe asumirlo la parte que pueda enfrentarlo en mejor forma, bien sea por su experiencia, conocimiento o papel dentro de la ecuación contractual, entre otras.
- c. Aceptar el Riesgo cuando no puede ser evitado ni ser transferido o el costo de evitarlo o transferirlo es muy alto. En este caso se recomiendan medidas para reducir el Riesgo o mitigar su impacto, así como el monitoreo.
- d. Reducir la probabilidad de la ocurrencia del evento, cuando el Riesgo debe ser aceptado. Para el efecto se sugieren medidas como: (1) aclarar los requisitos, requerimientos y especificaciones y productos del contrato; (2) revisar procesos; (3) establecer sistemas de aseguramiento de calidad en los contratos; (4) especificar estándares de los bienes y servicios; (5) hacer pruebas e inspecciones de los bienes; (6) establecer sistemas de acreditación profesional; (7) incluir declaraciones y garantías del contratista; (8) administrar la relación entre proveedores y compradores.
- e. Reducir las consecuencias o el impacto del Riesgo a través de planes de contingencia, en los términos y condiciones del contrato, inspecciones y revisiones para revisar el cumplimiento del contrato y programas de apremio para lograr el cumplimiento del contrato.

La Alcaldía Municipal de Pasto debe seleccionar la opción apropiada teniendo en cuenta el costo y el beneficio de cualquiera de las acciones identificadas para el tratamiento del Riesgo, enumeradas anteriormente. En la mayoría de los casos una combinación de opciones permite el mejor resultado.

Generalmente las medidas para tratar los Riesgos son acciones o actividades específicas para responder a los eventos, para lo cual se sugiere preparar un plan

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 61 de 90

de tratamiento para documentar cómo se enfrenta cada uno de los Riesgos (ver matriz), incluyendo acciones, cronogramas, recursos (personal, información) y presupuesto, responsabilidades, necesidades de informes y reportes y de monitoreo.

La tarea más importante del manejo del Riesgo es la implementación del plan de tratamiento, lo cual requiere atención, asegurar los recursos que requiere y el cumplimiento oportuno de las tareas previstas en este plan. La matriz debe contener la información básica del tratamiento de los Riesgos.

8.3.7 Controles

La Alcaldía Municipal de Pasto debe realizar un monitoreo constante a los Riesgos del Proceso de Contratación pues las circunstancias cambian rápidamente y los Riesgos no son estáticos. La matriz y el plan de tratamiento deben ser revisadas constantemente y revisar si es necesario hacer ajustes al plan de tratamiento de acuerdo con las circunstancias.

Este monitoreo debe:

1. Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación.
2. Obtener información adicional para mejorar la valoración del Riesgo.
3. Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
4. Detectar cambios en el contexto externo e interno que puedan exigir revisión de los tratamientos del Riesgo y establecer un orden de prioridades de acciones para el tratamiento del Riesgo.
5. Identificar nuevos Riesgos que pueden surgir.

Finalmente, la Alcaldía Municipal de Pasto debe monitorear los Riesgos y revisar la efectividad y el desempeño de las herramientas implementadas para su gestión.

Para lo cual, debe:

1. asignar responsables
2. fijar fechas de inicio y terminación de las actividades requeridas
3. señalar la forma de seguimiento (encuestas, muestreos aleatorios de calidad, u otros)
4. definir la periodicidad de revisión
5. documentar las actividades de monitoreo.

La Alcaldía Municipal de Pasto debe incluir en los Estudios Previos del Proceso de Contratación los Riesgos que afecten la ejecución del contrato y que identificó en la matriz de administración de Riesgos.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 62 de 90

Esta misma matriz debe incluirse en el proyecto de Pliego de Condiciones o su equivalente y la información contenida en ella debe utilizarse para analizar y tratar los riesgos del proceso de contratación. Aquellos tratamientos que correspondan a garantías, cláusulas penales o multas y sanciones, deben ser incluidos en el Pliego de Condiciones o su equivalente y en la minuta del contrato.

En los procesos de licitación pública, la Alcaldía Municipal de Pasto debe adelantar una audiencia de asignación de Riesgos en la cual debe presentar el análisis de Riesgos efectuado y presentar a los interesados la matriz incluida en los pliegos y revisar la asignación de los Riesgos.

8.4 IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FISCALES

8.4.1 Identificación de los Puntos de Riesgo Fiscal y Causas Inmediatas

El primer paso para lograr identificar los riesgos fiscales en la entidad es necesario identificar los puntos de riesgo, los cuales se relacionan con las actividades dentro del flujo del proceso donde existe evidencia o se tienen indicios de que pueden ocurrir eventos de riesgo operativo y deben mantenerse bajo control para asegurar que el proceso cumpla con su objetivo.

Estos a su vez tienen unas causas Inmediatas, que corresponden a las razones principales o básicas por la cuales se puede presentar el Riesgo Fiscal; es necesario resaltar que, por cada Punto de Riesgo Fiscal, existen múltiples Causas Inmediatas.

¿Cómo identificar puntos de riesgo y Cusas Inmediatas?

A fin de poder identificar puntos de riesgo fiscal en la entidad, se plantean las siguientes preguntas y respuestas.

¿En qué procesos de la entidad se realiza gestión fiscal?

Para esta actividad es necesario clasificar por procesos (según mapa de procesos de la entidad), los hallazgos con presunta incidencia fiscal, identificados por el ente de control fiscal y/o los fallos con responsabilidad fiscal en firme, relacionados con hechos de la entidad.

Cabe aclarar que la organización y agrupación por procesos de dichos hallazgos, es una labor de la segunda línea de defensa, específicamente de la Oficina de Planeación de Gestión Institucional, con la asesoría de la Oficina de Control Interno, quienes para llevar a cabo esta tarea deben:

- Consultar los hallazgos con presunta incidencia fiscal y los fallos con responsabilidad fiscal de los últimos tres (3) años.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 63 de 90

- Obtener información de la matriz de los planes de mejoramiento institucional y de los fallos con responsabilidad fiscal en firme, los cuales son información pública, a la cual se puede acceder mediante solicitud de información y documentos (derecho de petición) ante los entes de control fiscal que vigila a la entidad que para este caso es la Contraloría Municipal.

Por otra parte, a título de referente orientador más no vinculante, en el desarrollo de esta tarea puede tenerse en cuenta el Catálogo Indicativo y Enunciativo de Puntos de Riesgo Fiscal y Causas Inmediatas, producto del análisis de precedentes (fallos con responsabilidad fiscal). Anexo del Departamento Administrativo de la Función Pública.)

¿Cuáles son las causas de los hallazgos fiscales identificados en la pregunta anterior?

Una vez se cuente con la organización y agrupación de los hallazgos con presunta incidencia fiscal, por parte de la segunda línea de defensa; se adelantará un ejercicio autocritico, realista y objetivo por parte de cada una de las dependencias y áreas involucradas con los hallazgos, a fin de identificar las causas que los generaron.

Nota: Se recomienda no copiar las causas escritas por el órgano de control en el hallazgo, salvo que luego del análisis propio, la entidad concluya que la causa del hallazgo es la identificada por el órgano de control.

8.4.2 Identificación de áreas de impacto

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

Dicha consecuencia económica, será respecto de: Un bien público, un recurso público, y/o un interés patrimonial de naturaleza pública.

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

Para definir de manera correcta el impacto al momento de identificar y redactar riesgos fiscales, es tener claro el concepto de:

*Patrimonio público: "la totalidad de bienes, derechos y obligaciones de los que el Estado es propietario, que sirven para el cumplimiento de sus atribuciones

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 64 de 90

conforme a la legislación positiva, su protección busca que los recursos del Estado sean administrados de manera eficiente y responsable.

*Bienes públicos: son los que están disponibles para todos (es decir, "no excluyentes") y que pueden ser utilizados una y otra vez por cualquier persona sin que se reduzcan los beneficios que ofrecen a otros

*Recursos Públicos:

Son los bienes, derechos y valores provenientes de impuestos, tarifas, transferencias, donaciones, participaciones, aportes, partes de capital, venta de bienes y servicios a precios de mercado y no mercado, y los definidos como tales en las normas y disposiciones legales.

*Intereses Patrimoniales de naturaleza Pública: son aquellos que pertenecen a sujetos de derecho público de cualquier naturaleza u orden y que, por lo general, están destinados al cumplimiento de las funciones públicas o servicios públicos, tales como los terrenos, edificios, fincas, granjas, equipos, enseres, acciones, rentas entre otros.

8.4.3 Identificación de la causa raíz o potencial hecho generador

La causa raíz está relacionada con cualquier evento potencial (acción u omisión), que de presentarse provocaría, disminución, perjuicio, detrimento, pérdida o deterioro (Auditoría General de la República, 2015); es decir se asocia con aquel hecho potencial generador del daño.

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

Ejemplo:

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

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

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 65 de 90

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

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

8.4.4 Descripción del Riesgo Fiscal

Para redactar un Riesgo Fiscal se debe tener en cuenta:

Iniciar con la oración: Posibilidad de, debido a que nos estamos refiriendo al evento potencial.

Impacto: Corresponde al qué. Se refiere al efecto dañoso (potencial daño fiscal) sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública.

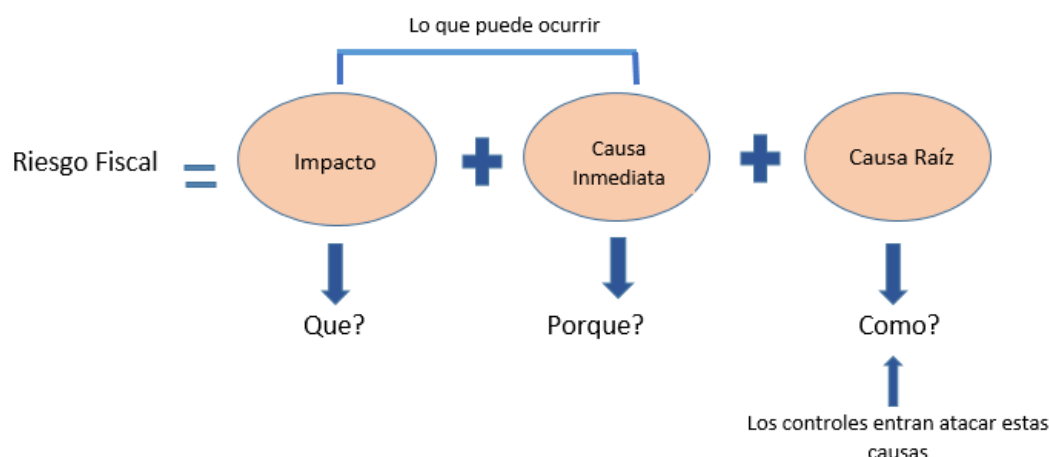
Circunstancia inmediata: Corresponde al cómo. Se refiere a aquella situación por la que se presenta el riesgo; pero no constituye la causa principal o básica -causa raíz-para que se presente el riesgo.

Causa Raíz. Corresponde al por qué; que es el evento (acción u omisión) que de presentarse es causante, es decir, generador directo, causa eficiente o adecuada. Es la condición necesaria, de tal forma que, si ese hecho no se produce, el daño no se genera.¹

A continuación, se presenta la estructura de redacción de riesgos fiscales en la que se conjugan los elementos antes descritos.

¹ El control fiscal y la responsabilidad fiscal en Colombia. Luz Jimena Duque Botero y Fredy Céspedes Villa. Ibáñez 2018.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 66 de 90



La redacción adecuada de Riesgos Fiscales es esencial para la definición de controles que permitan prevenir y mitigar dichos riesgos.

Ejemplo:

Proceso: Apoyo Logístico

Objetivo: Planificar y atender oportunamente las necesidades de la Administración Municipal con respecto a de bienes y servicios comunes, mantenimientos y adecuaciones de infraestructura física, actualización de inventarios de bienes inmuebles pertenecientes a la administración.

Alcance: Inicia con la identificación de las necesidades de los clientes internos o externos, hasta la satisfacción de la necesidad mediante el suministro de bienes y servicios compartidos, ingreso o salida de bienes muebles o inmuebles, actividades de mantenimiento necesarias para el desarrollo de las actividades.

Nota: Como apoyo en la identificación de riesgos fiscales de la entidad se recomienda revisar como insumo de referencia, el Catálogo Indicativo y Enunciativo de Puntos de riesgo fiscal y Circunstancias Inmediatas formulado por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional del DAFP, anexo a este documento, el cual ha sido construido como resultado del análisis de precedentes; aproximadamente 130 fallos con responsabilidad fiscal de contralorías territoriales y de la Contraloría General de la República, a través de los cuales se identifican 50 puntos de riesgo fiscal e igual número de circunstancias inmediatas.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 67 de 90

Ejemplos de riesgos fiscales sobre recursos públicos:

Impacto + Circunstancia + Causa Raíz

¿Que?	¿Como?	¿Por qué?
Posibilidad de efecto dañoso sobre los recursos públicos	por pago de multa, cláusula penal o cualquier tipo de sanción	A causa de la omisión en ejecutar actividades y/o deberes funcionales con inmediatez o en la oportunidad establecida legal o contractualmente

¿Que?	¿Como?	¿Por qué?
Posibilidad de efecto dañoso sobre los recursos públicos	por pago de multa impuesta por la autoridad ambiental	a causa de la omisión en el cumplimiento de la licencia ambiental de los proyectos de infraestructura

Ejemplos de Riesgos Fiscales Sobre Bienes Públicos:

Impacto + Circunstancia + Causa Raíz

¿Que?	¿Como?	¿Por qué?
Posibilidad de Efectos dañosos sobre Bienes públicos	por pérdida, extravío o hurto de bienes muebles de la entidad.	a causa de la omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso y salida de bienes del almacén

¿Que?	¿Como?	¿Por qué?
Posibilidad de efecto dañoso sobre bienes públicos,	por daño en equipos tecnológicos	a causa de la omisión en la aplicación de medidas de prevención frente a posibles sobrecargas eléctricas.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 68 de 90

Ejemplos de Riesgos Fiscales Sobre Intereses Patrimoniales:

¿Que?	¿Como?	¿Por qué?
Posibilidad de efecto dañoso sobre intereses patrimoniales de naturaleza pública	por saldos o recursos a favores no cobrados por la entidad estatal	A causa de una omisión de seguimiento y gestión oportuna de cobro persuasivo, coactivo o judicial, para lograr el pago de saldos a favor.

¿Que?	¿Como?	¿Por qué?
Posibilidad de efecto dañoso sobre intereses patrimoniales de naturaleza pública	por no devolución al tesoro público de los rendimientos financieros generados por recursos de anticipo	a causa de la omisión por parte de la interventoría y/o supervisión de la interventoría al no exigir la devolución al contratista

8.4.5 Clasificación del riesgo

No existe una clasificación estandarizada de los distintos tipos de riesgos fiscales. Sin embargo, existe consenso sobre la división de los mismos en dos grandes categorías: los riesgos macroeconómicos y los riesgos de materialización de pasivos contingentes. A su vez, estos últimos pueden categorizarse según su status legal (explícitos o implícitos), por la frecuencia en que se materializan (continuos o discretos) o por su relación con el accionar del Estado (endógenos o exógenos).

Los riesgos macroeconómicos: están asociados a la evolución de variables agregadas, como el crecimiento del PIB real, el tipo de cambio, la inflación, la tasa de interés y los precios de los commodities, entre otros. Shocks no anticipados sobre estas variables pueden impactar la cuenta pública por diversos mecanismos de transmisión, como una menor recaudación tributaria (por menor actividad, por la apreciación de la moneda local o por la erosión que puede generar la alta inflación), mayores costos de los insumos para la producción de bienes y servicios públicos o el encarecimiento del servicio de la deuda, entre otros.

Los riesgos de materialización de pasivos contingentes: son obligaciones que se concretan por la ocurrencia de eventos inciertos (FMI. 2012).

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 69 de 90

Ejemplos: Garantías otorgadas por el gobierno, costos de fallos por reclamos legales contra el Estado, costos por desastres naturales, costo de rescates bancarios o a entidades subnacionales y obligaciones por deuda no soberana, entre otros.

A su vez, los pasivos contingentes se pueden dividir en dos grandes grupos: explícitos e implícitos.

- Los pasivos contingentes explícitos, son aquellos que están garantizados por algún instrumento legal, como una ley o un contrato. El gobierno está legalmente obligado a responder por esta obligación en el momento que se materializa (Polackova, et al., 2002).
- Los pasivos contingentes implícitos, que son los más complejos de identificar y gestionar, son aquellos sobre los cuales -aunque no hay una obligación contractual para cubrirlos- existe una expectativa del público de que el Estado responderá por las pérdidas o costos, esta última característica hace que en ocasiones la atención de sus efectos pueda tornarse controversial.

8.4.6 Valoración del riesgo fiscal

A través del análisis de riesgos fiscales se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del Riesgo Fiscal y sus consecuencias o impacto.

8.4.7 Determinar la Probabilidad

La probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo fiscal, se determina según al número de veces que se pasa por el punto de riesgo fiscal en el periodo de 1 año, es decir, el número de veces que se realizan las actividades que representen gestión fiscal; en las cuales de manera persistente se presentan advertencias, alertas, hallazgos fiscales y/o fallos con responsabilidad fiscal.

Para definir el nivel de probabilidad, se deberá tener en cuenta los rangos establecidos en la siguiente tabla:



ALCALDÍA DE PASTO

PROCESO MEJORA CONTINUA

NOMBRE DEL MANUAL:

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FECHA

05-Oct-23

VERSIÓN

04

CÓDIGO

PE-M-04

PAGINA

70 de 90

Frecuencia	Nivel de Probabilidad	Porcentaje
1-2 veces al año	Muy Baja	20%
3-24 veces por año	Baja	40%
25- 500 veces por año	Media	60%
501 - 5.000 veces por año	Alta	80%
Más de 5.000 veces por año	Muy Alta	100%

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – DAFP.

8.4.8 Determinar el Impacto

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

Esta consecuencia económica sobre los bienes, recursos o intereses patrimoniales públicos, deberá ser evaluada, identificando sus niveles de impacto, según la valoración del potencial efecto dañoso, para lo cual se deberá tener en cuenta los estándares establecidos en la siguiente tabla:

Frecuencia	Nivel de Probabilidad	Porcentaje
Leve	20%	Afectación menor a 10 SMLMV
Menor	40%	Entre 10 y 50 SMLMV
Moderado	60%	Entre 51 y 100 SMLMV
Mayor	80%	Entre 101 y 500 SMLMV
Catastrófico	100%	Mayor a 500 SMLMV

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – DAFP.

Ejemplo:

Riesgo identificado: "Posibilidad de efecto dañoso sobre bienes públicos, por bienes servicios u obras pagados, sin haber sido recibidos a satisfacción,

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 71 de 90

evidenciándose una omisión de funciones en el cuidado, control y custodia del inventario (materiales y equipos) de almacén."

Probabilidad: Número de pagos que se efectúan (punto de riesgo) en la entidad en un año. En un año se adelantan 120 pagos = Probabilidad media

Impacto: El impacto sería el potencial efecto dañoso sobre bienes públicos que se reciben a satisfacción en la entidad, producto de la actividad contractual, para ello la entidad puede calcular los pagos efectuados con ocasión de ejecución de contratos en el año inmediatamente anterior. Para efectos del ejemplo, si esos pagos fueron por \$20.000 millones de pesos, el impacto es catastrófico y el porcentaje el 100%.

8.4.9 Evaluación de Riesgos Fiscales

La evaluación de los riesgos se realiza fundamentalmente, sobre la base de los siguientes parámetros cualitativos: La importancia (en términos de impacto económico y reputacional) del riesgo, y la probabilidad de ocurrencia; así como de parámetros cuantitativos siempre que sea posible. De esta forma, se califican los riesgos como de nivel bajo, medio o alto.

A partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto, se busca determinar la zona de riesgo inicial (Riesgo inherente), a fin de determinar los niveles de severidad, para lo cual se aplica la siguiente tabla:

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

Extremo
Alto
Moderado
Bajo

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – DAFP.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 72 de 90

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

El tratamiento que se da a los riesgos fiscales identificados en función de su calificación como, bajo, medio o alto es la siguiente:

- Los riesgos de nivel bajo pueden llegar a ser aceptados y no ser necesario llevar a cabo un Plan de Acción para ser gestionados.
- Los riesgos de nivel medio deberán ser cuidadosamente analizados de cara a determinar la aceptabilidad o no del mismo y, en su caso, establecer un Plan de Acción que logre mitigar el riesgo hasta situarlo en un nivel bajo y, por tanto, aceptable.
- Los riesgos de nivel alto requerirán de una adecuada administración y gestión así como la preparación de un Plan de Acción.

Ejemplo :

Proceso: Apoyo Logístico

Objetivo: Planificar y atender oportunamente las necesidades de la Administración Municipal con respecto a de bienes y servicios comunes, mantenimientos y adecuaciones de infraestructura física, actualización de inventarios de bienes inmuebles pertenecientes a la administración.

Alcance: Inicia con la identificación de las necesidades de los clientes internos o externos, hasta la satisfacción de la necesidad mediante el suministro de bienes y servicios compartidos, ingreso o salida de bienes muebles o inmuebles, actividades de mantenimiento necesarias para el desarrollo de las actividades.

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

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

Probabilidad: Las veces que se pasa por el punto de riesgo en un año es 365, puesto que todos los días del año de debe ejercer la custodia de los bienes muebles de la entidad. Para este ejemplo es importante tener en cuenta que los bienes muebles

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 73 de 90

en cada entidad varía en cantidad y son de distinto valor en el inventario, se sugiere analizar el tipo de bien y el número de estos, a fin de acotar el nivel de probabilidad con un análisis más ácido que permita establecer controles diferenciados acorde con la naturaleza de diferentes grupos de bienes, ejemplo: equipos de cómputo, muebles y enseres, entre otros.

Aplicando las tablas de probabilidad – Impacto, tenemos:

Frecuencia	Nivel de Probabilidad	Porcentaje
1-2 veces al año	Muy Baja	20%
3-24 veces por año	Baja	40%
25- 500 veces por año	Media	60%
501 - 5.000 veces por año	Alta	80%
Más de 5.000 veces por año	Muy Alta	100%

La actividad se realiza 365 veces al año, la probabilidad de ocurrencia es **MEDIA**

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

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

Frecuencia	Nivel de Probabilidad	Porcentaje
Leve	20%	Afectación menor a 10 SMLMV
Menor	40%	Entre 10 y 50 SMLMV
Moderado	60%	Entre 51 y 100 SMLMV
Mayor	80%	Entre 101 y 500 SMLMV
Catastrófico	100%	Mayor a 500 SMLMV

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

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

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 74 de 90

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

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

Cruzando los datos de probabilidad e impacto definidos: la zona de riesgos es extrema.

8.4.10 Control de riesgos

Hace referencia a las medidas actuales que existen en la alcaldía municipal, con las cuales se modifica el riesgo. El objetivo principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos para lo cual se debe identificar:

- El efecto, es decir si con su con su aplicación se disminuye su probabilidad cuando es preventivo o disminuye su impacto cuando es correctivo.
- La eficacia, que corresponde a la calificación del control del riesgo, determinando el grado en el cual dicho control está cumpliendo el objetivo para el cual fue diseñado, sea este mitigar la probabilidad de ocurrencia del riesgo, el impacto que puede causar si se materializa o los dos.

8.4.11 Identificación de controles

- Se deben identificar las acciones a desarrollar para la adecuada administración del riesgo, como medio para propiciar el logro de los objetivos, teniendo en cuenta que las actividades de control se orientan a prevenir y detectar la materialización de los riesgos.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 75 de 90

- Se debe determinar el responsable de cada una de las acciones planteadas.
- Se debe determinar el periodo de implementación (Fecha inicial y fecha final).
- Los líderes de proceso con sus equipos de trabajo , deben monitorear periódicamente el mapa de riesgos

8.4.12 Estructura para la descripción del control

Ejemplo:

Responsable	Acción	Complemento
El profesional de Contratación	Verifica que la Información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos con el tipo de contratación.	A través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisa con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.

Los controles, deben ser valorados de la siguiente manera:

La identificación de controles se debe realizar a cada Riesgo Fiscal a través de una mesa de trabajo con los líderes de procesos involucrados en estos.

El monitoreo de los controles, por parte de líderes de proceso, con el apoyo de su equipo de trabajo.

8.4.13 Tipologías de controles:

Control Preventivo: Control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad en la que potencialmente se origina el riesgo fiscal (punto de riesgo).

Estos controles buscan establecer las condiciones que aseguren atacar la causa raíz y así evitar que el riesgo se concrete.

Control Detectivo: Control accionado durante la ejecución de la actividad en la que potencialmente se origina el riesgo fiscal (punto de riesgo). Estos controles detectan el riesgo fiscal, pero generan reprocesos.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 76 de 90

Control Correctivo: Control accionado en la salida de la actividad en la que potencialmente se origina el riesgo fiscal (punto de riesgo) y después de que se materializa el riesgo fiscal. Estos controles tienen costos implícitos.

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.

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

Ejemplo:

Proceso: Apoyo Logístico

Objetivo: Planificar y atender oportunamente las necesidades de la Administración Municipal con respecto a de bienes y servicios comunes, mantenimientos y adecuaciones de infraestructura física, actualización de inventarios de bienes inmuebles pertenecientes a la administración.

Alcance: Inicia con la identificación de las necesidades de los clientes internos o externos, hasta la satisfacción de la necesidad mediante el suministro de bienes y servicios compartidos, ingreso o salida de bienes muebles o inmuebles, actividades de mantenimiento necesarias para el desarrollo de las actividades.

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

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

Probabilidad Inherente: Media 60%

Impacto Inherente: Catastrófico 100%

Zona de riesgo: Extrema

Controles Identificados:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 77 de 90

Control 1 Preventivo: El jefe de almacén valida y registra diariamente las entradas y salidas en el aplicativo dispuesto para tal fin, el cual alimenta automáticamente el inventario de bienes muebles de la entidad y su responsable.

Control 2 Detectivo: El profesional encargado de la Secretaría General, verifica mensualmente la relación de ingreso y salida de bienes muebles contra los inventarios generados por el sistema (actualización y ubicación en el inventario), en caso de encontrar inconsistencias solicita al Jefe de Almacén ubicar el bien faltante y realizar el ajuste, teniendo en cuenta los soportes de salida e ingreso del almacén.

Control 3 Correctivo: El director del Departamento administrativo de Contratación, verifica la vigencia y actualización de la póliza de acuerdo a los bienes que ingresan a la entidad, en caso de presentarse un siniestro adelanta las reclamaciones respectivas ante el asegurador

Ejemplo: Aplicación de la tabla de valoración de Controles

Control 1	Criterios de efectividad			Peso
El jefe de almacén valida y registra diariamente las entradas y salidas en el aplicativo dispuesto para tal fin, el cual alimenta automáticamente el inventario de bienes muebles de la entidad y su responsable.	Tipo	Preventivo	x	25%
		Detectivo		
		Correctivo		
	Implementación	Automático		
		Manual	x	15%
	Total valoración Control 1 = 40%			

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 78 de 90

Control 2	Criterios de efectividad			Peso
El profesional encargado de la Secretaría General, verifica mensualmente la relación de ingreso y salida de bienes muebles contra los inventarios generados por el sistema (actualización y ubicación en el inventario), en caso de encontrar inconsistencias solicita al Jefe de Almacén ubicar el bien faltante y realizar el ajuste, teniendo en cuenta los soportes de salida e ingreso del almacén.	Tipo	Preventivo		
		Detectivo	x	15%
		Correctivo		
	Implementación	Automático		
		Manual	x	15%
Total valoración Control 2 = 30%				

Control 3	Criterios de efectividad			Peso
El director del Departamento administrativo de Contratación, verifica la vigencia y actualización de la póliza de acuerdo a los bienes que ingresan a la entidad, en caso de presentarse un siniestro adelanta las reclamaciones respectivas ante el asegurador	Tipo	Preventivo		
		Detectivo		
		Correctivo	x	10%
	Implementación	Automático		
		Manual	x	15%
Total valoración Control 3 = 25%				

8.4.14 Valoración después de controles

Una vez implementados los controles identificados, por parte de cada una de las dependencias involucradas, se adelantará nuevamente la valoración del riesgo, A fin de identificar cuál es el movimiento en el eje de probabilidad y en el eje de impacto de acuerdo con los tipos de controles y su respectiva valoración y de esta manera determinar el riesgo residual. Entendiéndose este como , el resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

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

Para el diligenciamiento de los riesgos fiscales se usa el mismo formato de matriz de riesgos de gestión, sin embargo, su estructura en redacción y evaluación tienen variación.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 79 de 90

8.5 IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

8.5.1 Identificación de riesgos de Seguridad de la Información

Para la identificación de riesgos de seguridad de la información se aplicará un enfoque basado en activos de información, en este procedimiento se deben identificar dos tipos de activos de información:

Activos primarios: que corresponden a la información o procesos institucionales.

Ejemplo: PQRD

Activos de apoyo: componentes del sistema de información en los que se basan uno o varios activos organizacionales.

Ejemplo: Archivo de gestión, Credenciales de acceso a las plataformas de correspondencia, correo electrónico institucional, entre otros.

8.5.2 Identificación de activos de Seguridad de la Información

Para identificar los activos se seguirá la siguiente ruta:

Paso 1:

Utilizar el inventario de activos de información y el índice de información clasificada y reservada que se producen como parte de los instrumentos de gestión de la información pública en el marco de la Ley 1712 de 2014, este inventario se construye teniendo como insumo principal las tablas de retención documental de la entidad.

Paso 2:

Identificar los niveles de confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información primarios del paso 1.

Activo primario	Criticidad respecto a su confidencialidad	Criticidad respecto a su integridad	Criticidad respecto a su disponibilidad
-----------------	---	-------------------------------------	---

Los niveles de criticidad, integridad y disponibilidad lo determinan el personal de la dependencia, basados en sus conocimientos y experiencia.

El nivel de confidencialidad hace referencia a si la información requiere mayor o menor esfuerzo para evitar su acceso no autorizado, por defecto todos los activos

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 80 de 90

de información primarios que correspondan a información clasificada o reservada tendrán un nivel de confidencialidad alto.

El nivel de integridad hace referencia a que tan crítico sería para las operaciones de la entidad si la información fuera alterada o manipulada. Por defecto todos los activos de información que correspondan a información clasificada o reservada tendrán un nivel de confidencialidad alto.

El nivel de disponibilidad se refiere al nivel de necesidad que representa para la entidad el tener disponer de la información, por defecto todos los activos de información primaria que correspondan a información clasificada o reservada tendrán un nivel de confidencialidad alto.

También tendrán un nivel de confidencialidad, integridad y disponibilidad alto todos los activos de información primaria identificados en el inventario generado en el programa de documentos vitales o esenciales de la entidad.

Paso 3:

Identificar los activos de apoyo (software, hardware, red, personal, sitio) de los activos de información primarios identificados en el paso 1.

Paso 4:

Determinar la criticidad de los activos secundarios identificados en el paso 3. Si bien el análisis podría resultar en que ningún activo secundario sea crítico, por defecto se deberá identificar al menos un activo secundario como el principal asociado al activo primario. Para esto se definirá el correspondiente formato en el proceso de seguridad y privacidad de la información.

Ejemplo

Paso 1:

Proceso: Gestión de tecnologías de la información - Activo: PQRD

Paso 2:

Tabla 1 Ejemplo identificación de activo y su criticidad.

Activo	Criticidad respecto a su confidencialidad	Criticidad respecto a su integridad	Criticidad respecto a su disponibilidad
PQRD	ALTA	ALTA	ALTA

Fuente: Subsecretaría de Sistemas de Información – Alcaldía de Pasto.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 81 de 90

Paso 3:

Identificar activos de información de apoyo asociados a las PQRD, solo se deberá identificar los activos propios de la dependencia y sobre los cuales tenga algún control:

Tabla 2 Identificación activos de apoyo.

No	Activo primario	Activo de Apoyo	Tipo de Activo de Apoyo
1	PQRD	Correo electrónico institucional	Software
2	PQRD	Plataforma PQRD	Software
3	PQRD	Plataforma ORFEO	Software
4	PQRD	Archivo de gestión	Sitio
5	PQRD	Persona responsable de gestión documental	Personal
6	PQRD	Equipos de computo	Hardware

Fuente: Subsecretaría de Sistemas de Información – Alcaldía de Pasto.

Sitio*: Se refiere al lugar físico de conservación de los documentos.

En este caso si bien los procesos no son responsables de los sistemas de información como correo electrónico, plataforma PQRD y ORFEO, si tienen credenciales de acceso y la gestión de la seguridad de la información la deberán hacer sobre dichos accesos.

Paso 4.

Tabla. Identificación criticidad para activos de apoyo tipo persona.

No	Nombre del activo secundario	¿Las actividades que desarrolla la persona se encuentran documentadas?	¿Cuánto tiempo lleva laborando la persona en la entidad?	¿Alguien mas puede desarrollar el trabajo de esta persona?	¿En caso de que la persona no estuviera disponible, qué nivel de afectación representaría?	Nivel de Importancia
1	Persona responsable de gestión documental	Si	5 años o menos	Si	Importante	0,3

Fuente: Subsecretaría de Sistemas de Información – Alcaldía de Pasto.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 82 de 90

Tabla. Identificación criticidad para otro tipo de activos de apoyo.

No	Nombre del activo secundario	¿El activo pertenece a la entidad?	¿Cuántos años de uso tiene el activo?	¿Aproximadamente en cuanto tiempo se podría restablecer el activo en caso de fallo total?	¿El activo tiene soporte técnico o mantenimiento regular?	¿En caso de que el activo no estuviera disponible, qué nivel de afectación representaría?	Criticidad
1	Correo electrónico institucional	Si	Mas de 5 años	3 días o menos	Si	Grave	0.7
2	Plataforma PQRD	Si	Mas de 5 años	Más de 3 días	No	Grave	0.9
3	Plataforma ORFEO	Si	5 años o menos	Más de 3 días	Si	Grave	0.7
4	Archivo de gestión	Si	5 años o menos	Más de 3 días	Si	Grave	0.7
5	Equipos de computo	Si	5 años o menos	3 días o menos	Si	Leve	0

Fuente: Subsecretaría de Sistemas de Información – Alcaldía de Pasto.

Este análisis resulta en que para todos los activos secundarios con una criticidad superior a 0.7, se deberá hacer análisis de riesgos de seguridad de la información: correo electrónico institucional, plataforma PQRD, plataforma ORFEO, archivo de gestión.

8.5.3 Formulación del riesgo

Se trabajará identificando tres tipos de riesgos inherentes de seguridad de la información asociados a los activos de información primarios:

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

Para cada riesgo se debe asociar el grupo de activos de información primarios y de apoyo y relacionarlos a las amenazas y vulnerabilidades que podrían causar su materialización, para ello se establecerá una lista de posibles amenazas y vulnerabilidades en la documentación del proceso de seguridad y privacidad de la información al igual que el formato para identificación de riesgos.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 83 de 90

Ejemplo de identificación de riesgos de seguridad de la información.

Nombre del activo primario:		PQRD		
Activo secundario	Amenaza	Vulnerabilidad	Riesgo	Consecuencias
Correo electrónico institucional	Mala gestión de contraseñas	Ingeniería social	Posibilidad de pérdida de la confidencialidad de la información contenida en los correos electrónicos institucionales de la dependencia, debido a una mala gestión de la contraseña del correo debido a acciones de ingeniería social realizada por agentes externos interesados afectar a la entidad	Sanciones por parte de entes de control por perdida de la confidencialidad de la información
Plataforma PQRD	Mala gestión de contraseñas	Ingeniería social	Posibilidad de pérdida de la confidencialidad de la información de las PQRD de la dependencia en la plataforma PQRD, debido a una mala gestión de la contraseña del correo debido a acciones de ingeniería social realizada por agentes externos interesados afectar a la entidad	Sanciones por parte de entes de control por perdida de la confidencialidad de la información
Plataforma ORFEO	Mala gestión de contraseñas	Ingeniería social	Posibilidad de pérdida de la confidencialidad de la información de las comunicaciones de la dependencia en la plataforma ORFEO, debido a una mala	Sanciones por parte de entes de control por perdida de la confidencialidad de la información

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 84 de 90

Nombre del activo primario:	PQRD			
Activo secundario	Amenaza	Vulnerabilidad	Riesgo	Consecuencias
			gestión de la contraseña del correo debido a acciones de ingeniería social realizada por agentes externos interesados afectar a la entidad	
Archivo de gestión	Insuficiente protección física del edificio, puertas y ventanas	Robo de medios o documentos	Posibilidad de pérdida de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los documentos que reposan en el archivo de gestión debido a la facilidad de acceso a las instalaciones de la dependencia con el objeto de sustraer documentos por agentes internos o externos	Sancciones por parte de entes de control por perdida de la confidencialidad de la información

Fuente: Subsecretaría de Sistemas de Información – Alcaldía de Pasto.

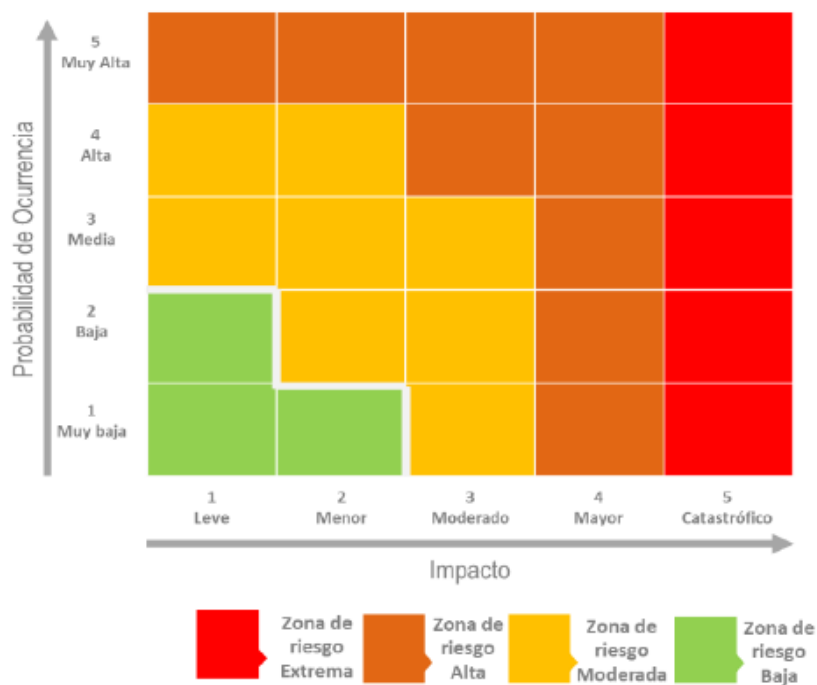
Se pueden definir tantos riesgos como el proceso lo estime conveniente para cada activo ya que podrían existir diferentes amenazas y vulnerabilidades que impacten al mismo activo.

8.5.4 Valoración

La Alcaldía de Pasto determina que para los riesgos residuales de seguridad de la información que se encuentren en zona de riesgo baja, está dispuesto a aceptar el riesgo y no se requiere implementación de controles, sin embargo, se deben monitorear conforme a la periodicidad establecida.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 85 de 90

Imagen. Matriz de calificación de nivel de severidad del riesgo.



Fuente: Política de Administración de Riesgos, Secretaría de Cultura Recreación y Deporte, Alcaldía Mayor de Bogotá.

8.5.5 Niveles para calificar la probabilidad de riesgos de seguridad de la información

Tabla. Niveles para calificar la probabilidad de riesgos de seguridad de la información.

Nivel	Probabilidad	Descripción
20%	Muy baja	La actividad se realiza máximo 4 veces al año.
40%	Baja	La actividad se realiza entre 5 a 12 veces al año.
60%	Media	La actividad se realiza entre 13 a 365 veces al año.
80%	Alta	La actividad se realiza entre 366 a 1500 veces al

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 86 de 90

Nivel	Probabilidad	Descripción
		año.
100%	Muy alta	La actividad se realiza más de 1500 veces al año.

Fuente: Adaptado de Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6 – DAFP.

8.5.6 Niveles de calificación de impacto de riesgos de seguridad de la información

Tabla. Niveles de calificación de impacto de riesgos de seguridad de la información.

Nivel	Impacto	Afectación económica	Afectación reputacional
Leve	20%	Pérdida económica menor a 10 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización.
Menor	40%	Pérdida económica entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general nivel interno y/o de proveedores.
Moderado	60%	Pérdida económica 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%	Pérdida económica 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%	Pérdida económica superior a 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país.

Fuente: Adaptado de Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6 – DAFP.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 87 de 90

Ejemplo matriz para valorar el riesgo.

Activo secundario	Amenaza	Vulnerabilidad	Riesgo	Probabilidad inherente	Impacto inherente	Zona de riesgo
Archivo de gestión	Insuficiente protección física del edificio, puertas y ventanas	Robo de medios o documentos	Posibilidad de pérdida de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los documentos que reposan en el archivo de gestión debido a la facilidad de acceso a las instalaciones de la dependencia con el objeto de sustraer documentos por agentes internos o externos	Alta 80%	Mayor 80%	Alta

Fuente: Adaptado de Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6 – DAFP.

Nota: La probabilidad y el impacto se determinarán con base en las amenazas y no en las vulnerabilidades.

8.5.7 Controles

Con el fin de mitigar o tratar los riesgos de seguridad de la información la entidad utilizará los controles del Anexo A de la ISO/IEC 27001:2013.

La matriz de mapa de riesgos de seguridad de la información se complementará en su aparte de controles por los siguientes campos:

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL:			
	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 88 de 90

Ejemplo matriz valoración del riesgo de seguridad de la información.

Control	Afectación		Atributos								Probabilidad residual final	Impacto residual	Zona de riesgo final
	Probabilidad	Impacto	Tipo	Peso	Implementación	Peso	Peso total	Documentación	Frecuencia	Evidencia			
Etiquetado de la información	x		Preventivo	20%	Manual	15%	35%	Documentado	Aleatoria	Con registro	$80\% \times 35\% = 28\%$ $80\% - 28\% = 52\%$		
Términos y condiciones del empleo	x		Preventivo	40%	Manual	20%	60%	Documentado	Continua	Con registro	$52\% * 60\% = 31,2\%$ $52\% - 31,2\% = 20,8\%$	$80\% - 0\% = 80\%$	Alta

Fuente: Adaptado de Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6 – DAFP.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 89 de 90

El listado de controles de la norma ISO/IEC: 27001:2013, puede ser consultado en el Documento Maestro del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información, disponible en:

https://gobiernodigital.mintic.gov.co/seguridadyprivacidad/704/articles-237872_maestro_mspi.pdf

La matriz de mapa de riesgos de seguridad de la información se complementará en su parte de tratamiento por las siguientes columnas:

Ejemplo plan de acción riesgos de seguridad de la información.

Tratamiento	Plan de acción	Responsable	Fecha implementación	Fecha seguimiento	Estado
Reducir	- Implementar lineamientos de control de acceso al área donde se ubica el archivo de gestión de la dependencia. - Mejorar los procedimientos actuales para el manejo de la información clasificada en especial desarrollando mejoras relacionadas con el almacenamiento documental.	Jefe de dependencia	20-ene-2024	15-oct-2024	En curso

Fuente: Adaptado de Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6 – DAFF.

Una vez identificados los controles se elaborará la declaración de aplicabilidad la cual contendrá:

- La relación de controles en uso.
- Justificación para la inclusión.
- Si los controles necesarios están implementados o no.
- Justificación de la exclusión de los controles del Anexo A de la ISO/IEC 27001:2013 no utilizados.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO MEJORA CONTINUA			
	NOMBRE DEL MANUAL: MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	FECHA 05-Oct-23	VERSIÓN 04	CÓDIGO PE-M-04	PAGINA 90 de 90

8.5.8 Lineamientos generales asociados a la gestión de riesgos de seguridad de la información

- La identificación de activos primarios estará basada en las Tablas de Retención Documental.
- Si un activo de información primaria es crítico, todos los activos de información de apoyo asociados a ese activo también serán críticos.
- Se establecen como críticos todos los activos de información clasificada o reservada.
- Se establecen como críticos todos los activos de información identificados en el programa de documentos vitales y esenciales.
- El nivel de criticidad de los activos de información primaria se establece en una escala de 0 a 1.
- Se establecen como activos primarios críticos aquellos que tengan un nivel de criticidad igual o superior a 0,6.
- Se establece como activos de apoyo críticos los relacionados a la conectividad y su tratamiento estará a cargo de la Subsecretaría de Sistemas de Información.
- El mapa de riesgos de seguridad de la información se trabajará en un formato establecido en el proceso de seguridad de la información y se considerará información reservada por un periodo de 8 años, según lo establecido en el Artículo 19 de la Ley 1712 de 2014 literal b. "Artículo 19. Información exceptuada por daño a los intereses públicos. b) La seguridad pública".