



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

PROYECTO **CULTURAL, CIENTÍFICO Y COLECTIVO** DE NACIÓN

# Gestión de Riesgos 1: Riesgos operativos y riesgos de corrupción

Generalidades y Proceso para la  
gestión de riesgos de procesos

---

Vicerrectoría General –Coordinación SIGA- Nivel Nacional

*Universidad Nacional de Colombia*

PROYECTO CULTURAL, CIENTÍFICO Y COLECTIVO DE NACIÓN

# Definiciones

# DEFINICIONES

- Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Otras definiciones:
  - Combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas
  - Activo, proceso, recurso u organización amenazada en un contexto específico
- Gestión del Riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo
- Control: Medida implementada para modificar el riesgo
- Tratamiento del riesgo: Proceso para modificar el riesgo
- Probabilidad: Oportunidad de que algo suceda
- 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

# DEFINICIONES

- Riesgo Inherente o puro: Evaluación preliminar que surge de la etapa del análisis del riesgo, en la que una organización busca conocer el comportamiento de los posibles eventos en ausencia de cualquier tipo de control.
- Riesgo Residual o remanente: Evaluación preliminar que surge de la etapa del análisis del riesgo, en la que una organización busca conocer el comportamiento de los posibles eventos en ausencia de cualquier tipo de control.
- Mapa de riesgos: Documento con la información resultante de la gestión del riesgo, puede aplicarse a toda una organización, proceso o sistema.
- Nivel de riesgo (nivel de aceptabilidad del riesgo): Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad. Se puede determinar antes (Riesgo inherente) o después de aplicar medidas para modificar el riesgo (Riesgo Residual)

# DEFINICIONES

- Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo.
- Valoración del riesgo: Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.
  - Identificación del riesgo: Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.
  - Análisis del riesgo: Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.
  - Evaluación del riesgo: Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.

# PREGUNTAS

## Definiciones

El riesgo \_\_\_\_\_ es aquel que permanece después de aplicar medidas para modificar su probabilidad y/o impacto:

- Puro
- Inherente
- Residual
- Restante
- Inaceptable

La definición: "Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad", hace referencia a:

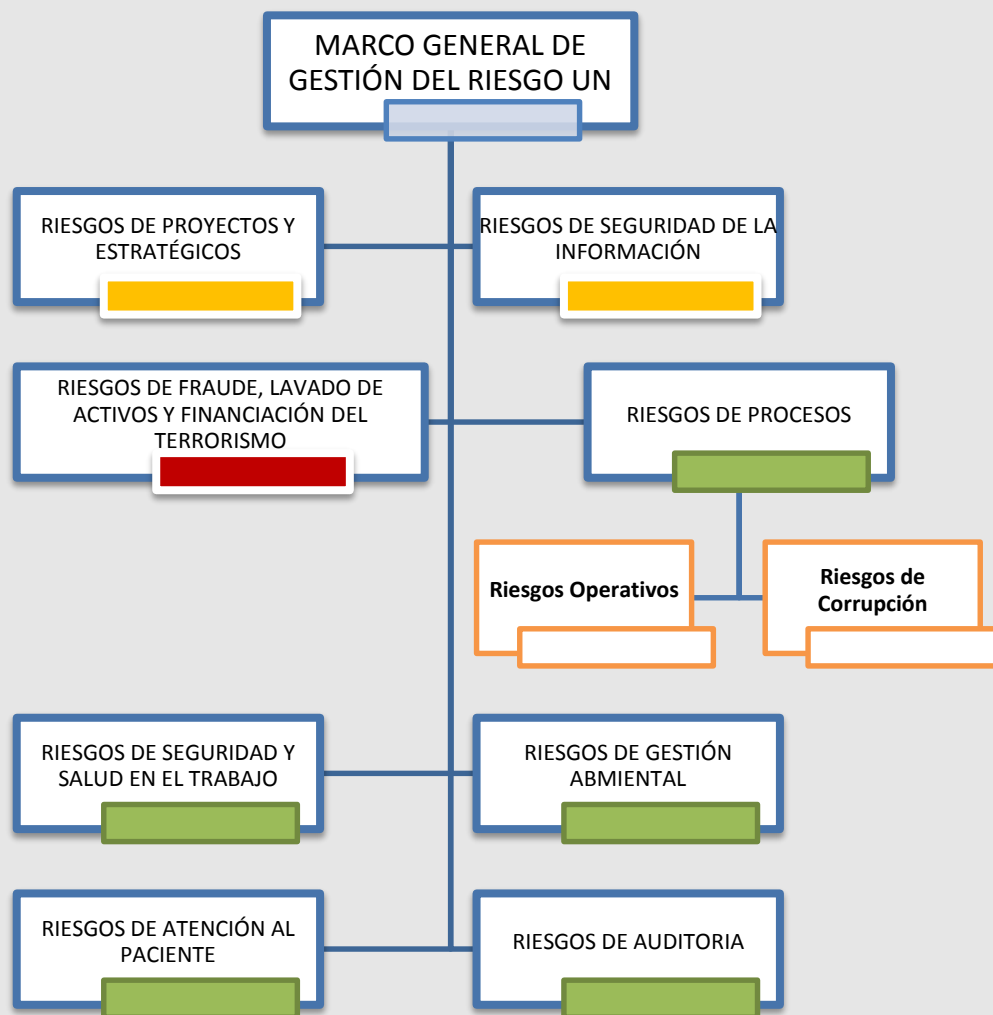
- Gestión del riesgo
- Evaluación del riesgo
- Análisis del riesgo
- Nivel de aceptabilidad
- Riesgo inherente

# Contextualización: Marco General de Gestión del Riesgo



# MARCO GENERAL DE GESTIÓN DEL RIESGO

## Tipología de Riesgos UN

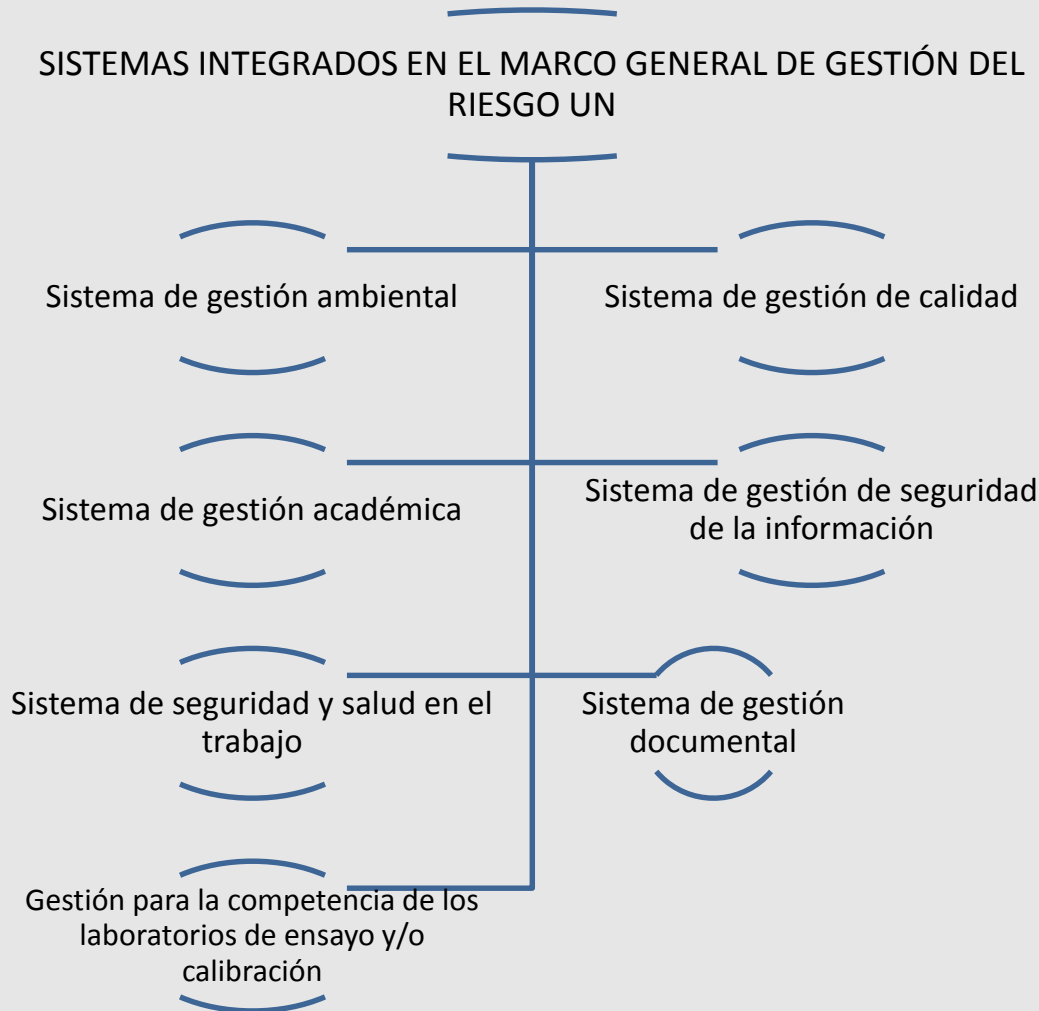


Fuente: Elaboración propia.

- Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la UN para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de toda la organización.
- Integra las diferentes tipologías y metodologías de riesgo de los Sistemas de Gestión Institucionales.
- Es cambiante, según la normatividad y la gestión institucional.

# MARCO GENERAL DE GESTIÓN DEL RIESGO

## Sistemas integrados en el Marco General



- Cada sistema de gestión puede contar con su propia metodología para la gestión de sus riesgos.
- La metodología más usada es la establecida en la NTC ISO 31000.
- Al igual que el Marco General de Riesgos, los sistemas de gestión son cambiantes al igual que sus tipologías de riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

# PREGUNTAS

## Marco General de Gestión del Riesgo

Completar: Los riesgo de \_\_\_\_\_ no cuentan con metodología ni están siendo administrados en la UN

- Corrupción
- Auditoría
- Atención al paciente
- Fraude

Cuáles de los siguientes tipos de riesgos no están incluidos en el Marco General de Gestión del Riesgo UN:

- Lavado de activos
- Fraude
- Financiación del terrorismo
- Seguridad de la información
- Auditorías
- Proyectos

# Política de Gestión del Riesgo

# POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO

## Declaración y pilares

- Se elabora cada trienio
- Alcance: Aplica a todos los riesgos a los que está expuesta la Universidad Nacional de Colombia.
- Sus pilares son: Compromiso, beneficios y acciones
- Cuenta con 2 objetivos transversales y 4 normativas que la rigen.



# Roles y responsabilidades en la gestión de riesgos de procesos (operativos y corrupción)

# ROLES Y RESPONSABILIDADES RIESGOS DE PROCESOS

## Externos al proceso I

SIGLA	ROL	FUNCIONES - RESPONSABILIDADES
CGR	Contraloría General de la República	Entender y evaluar la confiabilidad del control interno de la Universidad, así como valorar los controles que sirven de apoyo al cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables.
CNCSCI	Comité Nacional de Coordinación del Sistema de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y aprobación de la política de administración del riesgo.</li> <li>- Apoyar al representante de la Alta Dirección en el establecimiento, operación y fortalecimiento de la política de administración de riesgos</li> <li>- Tomar decisiones a partir de los resultados presentados en un periodo de tiempo determinado en cuanto a la administración de los riesgos.</li> </ul>
CSIGA	Comité SIGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar los lineamientos que coadyuven en la construcción de políticas para la gestión del riesgo en la UN.</li> <li>- Fomentar la cultura de la gestión del riesgo al interior de la Institución.</li> </ul>
ONCI	Oficina Nacional de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar procedimientos que permitan cumplir la misión institucional, proteger los recursos y bienes sociales y administrar los posibles riesgos que se puedan generar.</li> <li>- Desarrollar un proceso retroalimentador a través de la actividad independiente y objetiva de evaluación y asesoría que contribuya de manera efectiva al mejoramiento continuo de los procesos de Administración del riesgo, Control y Gestión de la entidad.</li> <li>- Verificar que los controles existentes sean efectivos para minimizar la probabilidad e impacto de la ocurrencia de los riesgos identificados.</li> <li>- Brindar apoyo en la adecuación metodología de administración del riesgo</li> </ul>
CGR	Contraloría General de la República	Entender y evaluar la confiabilidad del control interno de la Universidad, así como valorar los controles que sirven de apoyo al cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

# ROLES Y RESPONSABILIDADES RIESGOS DE PROCESOS

## Externos al proceso II

SIGLA	ROL	FUNCIONES - RESPONSABILIDADES
VRS	Vic Sede / Dir Sede	Mantenerse informado de los lineamientos para la gestión de los riesgos operativos y su ejecución en los procesos al interior de la Sede.
LSNN	Líder SIGA Nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar las herramientas que faciliten la apropiación de las metodologías para la gestión de los riesgos al interior de la Universidad.</li> <li>- Proporcionar entrenamiento a los Líderes de los procesos del NN en las metodologías para la gestión de los riesgos.</li> <li>- Coordinar la ejecución de los lineamientos para la gestión de los riesgos con los Líderes de los procesos del NN.</li> <li>- Asistir a los Líderes de los procesos del NN para el desarrollo de las diferentes etapas de la gestión de los riesgos.</li> <li>- Consolidar y presentar los resultados de la gestión de los riesgos a partir de la información proporcionada por los Líderes de los procesos del NN</li> <li>- Liderar el desarrollo de la fase de monitoreo y revisión de la gestión del riesgo en conjunto con los líderes y funcionarios de los procesos en el Nivel Nacional.</li> </ul>
CSS	Coordinador SGC Sede	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Replicar la metodología para la gestión de los riesgos UN a los Líderes de los procesos en la Sede.</li> <li>- Asistir a los Líderes de los procesos de la Sede para el desarrollo de etapas de la gestión de los riesgos.</li> <li>- Revisar la calidad de la información de la gestión del riesgo generada por los procesos de la Sede, para verificar que guarde coherencia con la metodología establecida.</li> <li>- Liderar el desarrollo de la fase de monitoreo y revisión de la gestión del riesgo en conjunto con los líderes y funcionarios de los procesos en la Sede.</li> </ul>
AE / AI	Aud Externa / Aud Interna	Verificar que los responsables de los procesos determinan de sus riesgos y oportunidades y las acciones necesarias para aumentar efectos deseables y reducir o prevenir efectos no deseados y que se evalúa la eficacia de dichas acciones.
VRS	Vic Sede / Dir Sede	Mantenerse informado de los lineamientos para la gestión de los riesgos operativos y su ejecución en los procesos al interior de la Sede.



# ROLES Y RESPONSABILIDADES RIESGOS DE PROCESOS

## Internos al proceso

SIGLA	ROL	FUNCIONES - RESPONSABILIDADES
LPNN	Líder de proceso Nivel Nacional	- <i>Desarrollar las diferentes etapas de la gestión de los riesgos asociados al proceso de manera participativa con sus pares de acuerdo al nivel de aplicación (Sede, Facultad, Centro o Instituto).</i>
LPS	Líder de proceso Sede	- <i>Consolidar y presentar los resultados del desarrollo de las etapas de la gestión de los riesgos a las partes involucradas (Líder SIGA NN, Líder del proceso en Sede, Entes de Control, Auditores internos y externos).</i>
LPF/C/I	Líder de proceso Facultad / Centro / Instituto	- Realizar monitoreo a la gestión de los riesgos del proceso periódicamente retroalimentando la etapa de establecimiento del contexto, garantizando la eficacia de los controles implementados, el cumplimiento en la ejecución de los planes de tratamiento, la identificación oportuna de riesgos emergentes y la gestión de riesgos materializados. - Responder a los seguimientos tanto de entes de control internos como externos para demostrar la conformidad de la gestión de los riesgos de procesos de la UN con los compromisos tanto normativos como institucionales.
FRP	Funcionario(s) responsable(s) de la actividad fUNCo proceso	- Desarrollar las diferentes etapas de la gestión de los riesgos asociados al proceso. - Participar en el monitoreo a la gestión de los riesgos del proceso periódicamente aportando la información que permita detectar cambios en el contexto del proceso, evidenciar la eficacia de los controles implementados, el cumplimiento en la ejecución de los planes de tratamiento, la identificación oportuna de riesgos emergentes y la gestión de riesgos materializados. - Responder a los seguimientos tanto de entes de control internos como externos para demostrar la conformidad de la gestión de los riesgos operativos de la UN con los compromisos tanto normativos como institucionales.

# PREGUNTAS

## Política para la Gestión del Riesgo – Roles y Responsabilidades

Son pilares de la política de gestión del riesgo

- Efectividad, eficiencia, eficacia
- Procesos, riesgos, controles
- Probidad institucional, integridad académica, previsión de riesgos
- Compromisos, beneficios, acciones

No es una función del LPS:

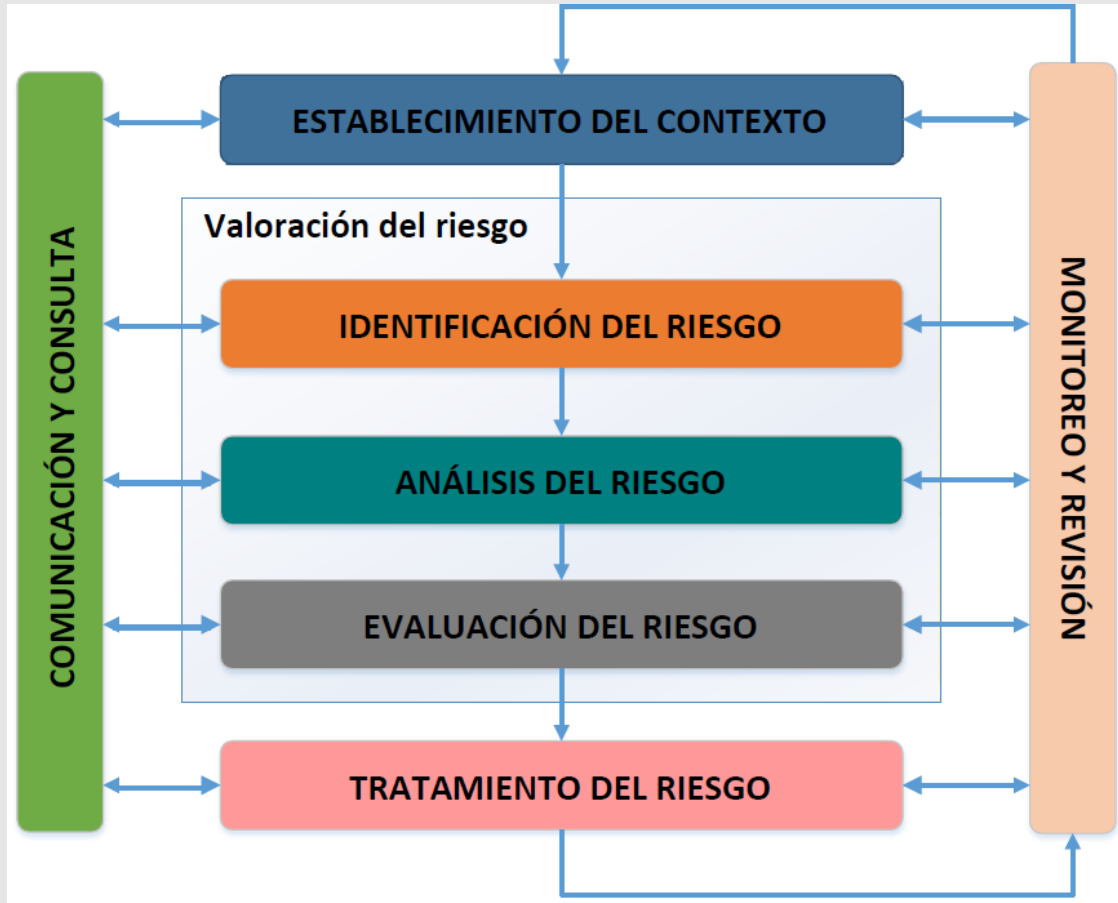
- Desarrollar las diferentes etapas de la gestión de los riesgos asociados al proceso.
- Generar las estadísticas de la gestión del riesgo en la Sede.
- Realizar monitoreo a la gestión de los riesgos del proceso periódicamente.
- Consolidar y presentar los resultados del desarrollo de las etapas de la gestión de los riesgos a las partes involucradas.

# Proceso para la gestión de riesgos de procesos: operativos y corrupción.

## NTC ISO 31000

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

Etapas del proceso, NTC ISO 31000



Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 22.

- Es basado en la NTC ISO 31000
- Es utilizado como referente para la gestión de varias tipologías de riesgos del Marco General, entre ellas los riesgos de procesos.
- Consta de 7 etapas
- Basado en el ciclo de mejora continua (PHVA)

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Formatos para su gestión

Para recolectar la información que se genera a lo largo del proceso para la gestión de riesgos operativos y de corrupción se usan los siguientes formatos:

### Formato General:

- Ficha de Escenario de Riesgo V1(U.FT.15.001.028)

### Formatos Riesgos operativos:

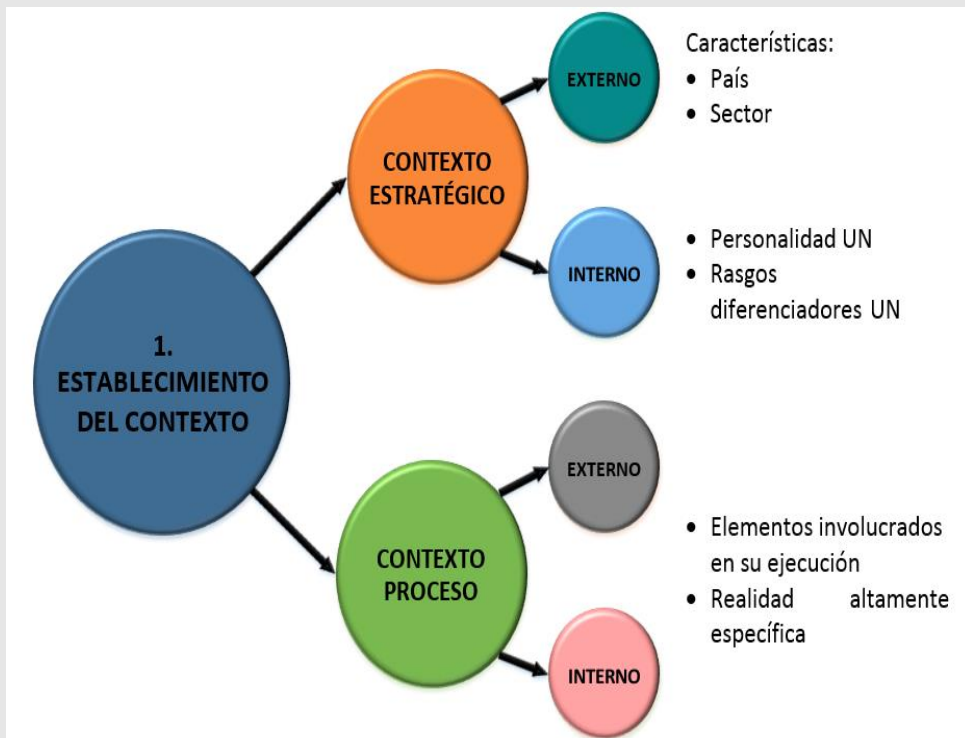
- Evaluación de eficiencia de controles operativos V1 (U.FT.15.001.029)
- Matriz DOFA Contexto de proceso (U.FT.15.001.030)

### Formatos Riesgos de corrupción:

- Evaluación de eficiencia controles de corrupción (U.FT.15.001.031).
- Impacto riesgos de corrupción (U.FT.15.001.032).

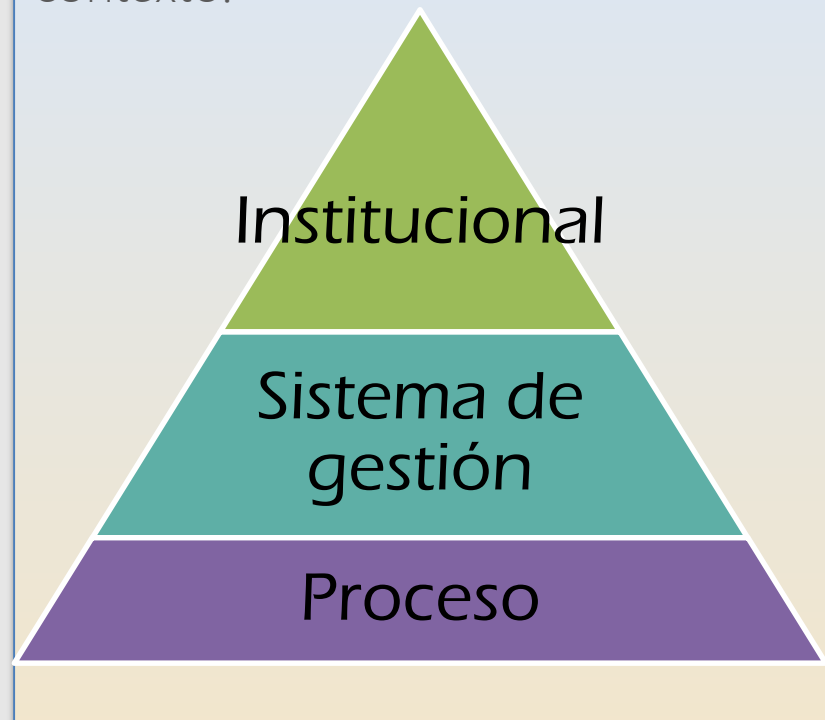
# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 1. Establecimiento del contexto



Elaboración propia.

La UN cuenta con tres niveles de contexto:



# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 1. Establecimiento del contexto



Elaboración propia.

- Se elabora con la participación de los diferentes niveles de aplicación.
- Para la identificación de riesgos operativos se parte de las debilidades y amenazas.
- Para los riesgos operativos se usa la matriz DOFA, combinada en algunas ocasiones con el análisis PESTEL o PESTAL
- Para los riesgos de corrupción, por su naturaleza, es difícil detectar aquellas debilidades y amenazas que lo pueden materializar, como apoyo, se usa la información histórica, conocimientos y experiencias de los integrantes del proceso.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 2. Identificación del riesgo.

La identificación de riesgos implica:

A. Identificar y priorizar los riesgos

B. Redacción de los riesgos

C. Asignación de causas y consecuencias

El proceso debe identificar las fuentes de riesgo, las áreas de impacto, los eventos, sus causas y consecuencias potenciales. El objeto de esta fase es generar una lista de riesgos apoyándose en lo posible de la matriz DOFA y en aquellos eventos que podrían crear, aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos, para priorizar los más significativos y continuar con su gestión.



# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 2. Identificación del riesgo.

### Identificar y Priorizar

Para la identificación de riesgos operativos se parte de las debilidades y amenazas detectadas en el establecimiento del contexto del proceso matriz DOFA; en los riesgos de corrupción se puede usar dicha matriz, acompañada de acontecimientos históricos, experiencias y conocimientos de los integrantes del proceso.

Para la priorización de riesgos se pueden utilizar los siguientes criterios:

- Afectación al objetivo del proceso
- Afectación a los productos o servicios brindados por el proceso
- Cuáles ya se han materializado, están cerca de materializarse en el corto plazo
- Fallas, hallazgos o incumplimientos normativos / legales detectados en evaluaciones internas o externas al proceso.
- Afectación a los recursos y activos tangibles e intangibles del proceso.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 2. Identificación del riesgo.

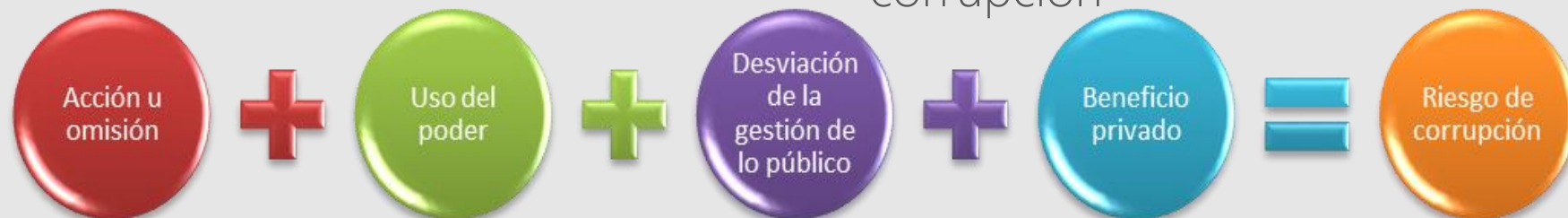
### Redacción de riesgos Operativos



Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 55.

Después de identificar y priorizar los riesgos, estos deben ser redactados de una forma que sean fáciles de entender y en la que confluyan los diferentes elementos para su definición. Dadas las particularidades de las diferentes tipologías de riesgo, se cuenta con formas de redacción sugeridas.

### Redacción de riesgos de corrupción



Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 68.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 2. Identificación del riesgo.

### Ejemplos riesgos operativos y de corrupción

Tipo	Riesgo
	Información institucional divulgada y/o promovida de forma incorrecta o inoportuna
	Selección de evaluadores académicos que emitan concepto favorable a una obra sin el cumplimiento de los lineamientos del proceso de Divulgación de la Producción académica en beneficio de un particular
	Políticas, planes y programas desarticulados a las demandas de la sociedad
	Servicios de Bienestar Universitario ofertados sin las condiciones adecuadas para el desarrollo integral de la Comunidad Universitaria
	Recibir dádiva para favorecer a un proveedor.
	Apropiación y/o utilización indebida de los recursos financieros asignados para la ejecución de proyectos de investigación en pro de un beneficio particular.
	Integridad física de la comunidad universitaria, bienes e infraestructura, amenazada por actos delictivos
	Aceptar algún tipo de regalo o dádiva para permitir el uso inadecuado de información institucional, ocultando, modificando o extraviando documentos generados o archivados por la institución.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 2. Identificación del riesgo.

Asignación de causas y consecuencias:

Causas			
Externas		Internas	
E1	Políticas	I1	Personales
E2	Económicas	I2	Infraestructura
E3	Medioambientales	I3	Procesos
E4	Sociales	I4	Tecnología
E5	Tecnológicas	I5	Estructura organizacional
E6	Culturales	I6	Cultura organizacional
E7	Legales	I7	Económicos
		I8	Normas y directrices

Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 28.

Consecuencias	
C1	Pérdidas económicas
C2	Pérdidas de imagen
C3	Insostenibilidad financiera
C4	Incumplimientos legales
C5	Daños a la integridad física
C6	Llamados de atención
C7	Sanciones
C8	Reprocesos
C9	Insatisfacción del
C10	Pérdida de información

Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 30.

# PREGUNTAS

## Etapas 1 y 2 proceso para la gestión del riesgo

### La identificación del riesgo:

- Permite el intercambio de información, la presentación de resultados y la comprensión de la gestión por las partes interesadas
- Confronta los resultados del análisis con los controles identificados.
- Establece las fuentes de riesgo, los eventos, sus causas y consecuencias potenciales.
- Define los parámetros externos e internos que se van a considerar al gestionar el riesgo y establece el alcance y los criterios de riesgo

### Son ejemplos de causas externas (múltiple respuesta):

- Capacidad y cantidad del personal
- Mercados financieros
- Disponibilidad de activos y acceso al capital
- Demografía y calidad de vida
- Disponibilidad de los datos y sistemas de información
- Interacción con otros procesos

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 3. Análisis del riesgo.

El análisis del riesgo implica:

A. Determinar la probabilidad inherente

B. Determinar el impacto residual

C. Calcular el riesgo inherente

Busca establecer la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias (impacto) de la materialización de riesgos, calificándolos para determinar el nivel de riesgo. Dicho análisis dependerá de la información obtenida en la identificación de riesgos y los aportes de las diferentes partes involucradas.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 3. Análisis del riesgo.

Determinar la probabilidad inherente:

Se puede calcular la probabilidad ya sea por *frecuencia* o *factibilidad*, teniendo en cuenta los siguientes parámetros de probabilidad

Valor	Nivel	Descripción	Frecuencia
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales. Probabilidad muy baja.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento. Probabilidad baja.	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento. Probabilidad media.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias. Probabilidad alta.	Al menos 1 vez en el último año.
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Probabilidad muy alta.	Más de 1 vez al año.

Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 33.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 3. Análisis del riesgo.

### Parámetros de impacto riesgos operativos

Valor	Nivel	Variable				
		Usuario	Operación	Imagen	Sanciones	Pérdidas económicas
1	Insignificante	No se ven afectados los usuarios	No hay interrupciones en las operaciones del proceso	No se ve afectada la imagen institucional	No hay intervención de entes de control. No hay sanciones económicas o administrativas	Pérdidas económicas mínimas
2	Menor	Baja afectación a los usuarios	Interrupción en la operación del proceso por menos de un día	Imagen institucional afectada internamente	Comentarios adversos de entes de control sin investigaciones disciplinarias internas	Pérdidas económicas Menores
5	Moderado	Afectación a un grupo reducido de usuarios	Interrupción de las operaciones del proceso entre uno y dos días	Imagen institucional afectada localmente	Acciones por parte de entes de control con sanciones que pueden ocasionar denuncias ante ente reguladores o de largo alcance	Pérdidas económicas Moderadas
10	Mayor	Afectación en la ejecución del proceso que repercute en una parte grande de los usuarios	Interrupción de las operaciones del proceso por más de dos días	Imagen institucional afectada en la región	Acciones por parte de entes de control con sanciones medianas.	Pérdidas económicas Mayores
20	Catastrófico	Afectación en la ejecución del proceso que repercute en la mayoría de los usuarios	Interrupción de las operaciones del proceso por más de cinco días	Imagen institucional afectada a gran escala	Acciones por parte de entes de control que incluyen sanciones significativas con intervención de entes de control o reguladores	Pérdidas económicas significativas

Adaptado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 58.



## Etapa 3. Análisis del riesgo.

### Parámetros de impacto riesgos de corrupción

#	Pregunta	#	Pregunta
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	11.	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?
2.	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	12.	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?
3.	¿Afectar el cumplimiento de misión de la entidad?	13.	¿Dar lugar a procesos fiscales?
4.	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?	14.	¿Dar lugar a procesos penales?
5.	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	15.	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?
6.	¿Generar pérdida de recursos económicos?	16.	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?
7.	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	17.	¿Afectar la imagen regional?
8.	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos?	18.	¿Afectar la imagen nacional?
9.	¿Generar pérdida de información de la entidad?	19.	¿Genera daño ambiental?
10.	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?		

Responder afirmativamente de UNA a CINCO pregunta(s) genera un impacto moderado.

Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto mayor.

Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas genera un impacto catastrófico.

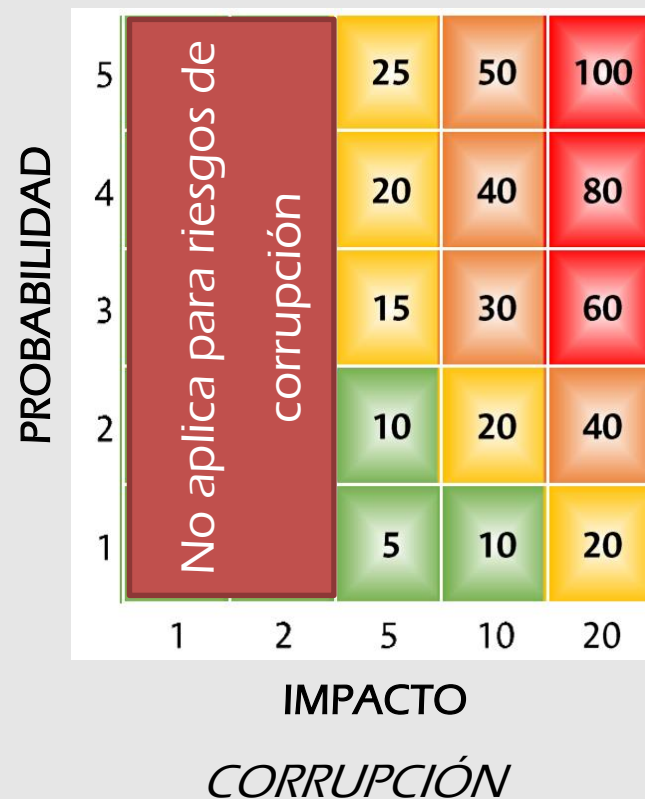
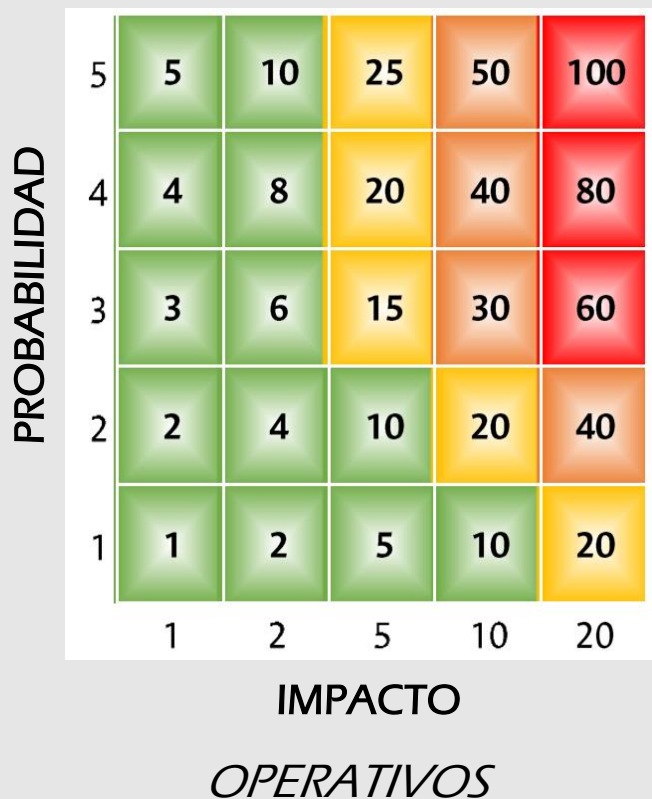
Si la respuesta a la pregunta 16 es afirmativa, el impacto es catastrófico.

Tomado de: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas v4, páginas 46,47.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 3. Análisis del riesgo.

Calculo del riesgo inherente: "Matriz de calificación de riesgos operativos y de corrupción"



Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 34, 71.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 3. Análisis del riesgo.

Calculo del riesgo inherente: "Nivel de aceptabilidad riesgos operativos y de corrupción"

Valor	Nivel	Acción	Vulnerabilidad
Entre 1 y 10	Bajo	Los riesgos en esta zona se encuentran en un nivel que puede reducirse fácilmente con los controles establecidos en la UN. <b>Riesgos Aceptables.</b>	Vulnerabilidad inferior al 10%.
Entre 15 y 25	Moderado	Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la zona baja. <b>Riesgos Moderados.</b>	Vulnerabilidad entre el 15% y 25%.
Entre 30 y 50	Alto	Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la zona de riesgo moderada o baja. <b>Riesgos importantes.</b>	Vulnerabilidad entre el 30% y 50%.
Entre 60 y 100	Extremo	Requieren tratamiento prioritario. Se deben implementar controles orientados a reducir su probabilidad o impacto. <b>Riesgos inaceptables</b>	Vulnerabilidad entre el 60% y 100%.

Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 34.

Los riesgos en nivel alto o extremo se denominan *riesgos significativos*

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 4. Evaluación del Riesgo.

La evaluación del riesgo implica:

A. Identificación de controles

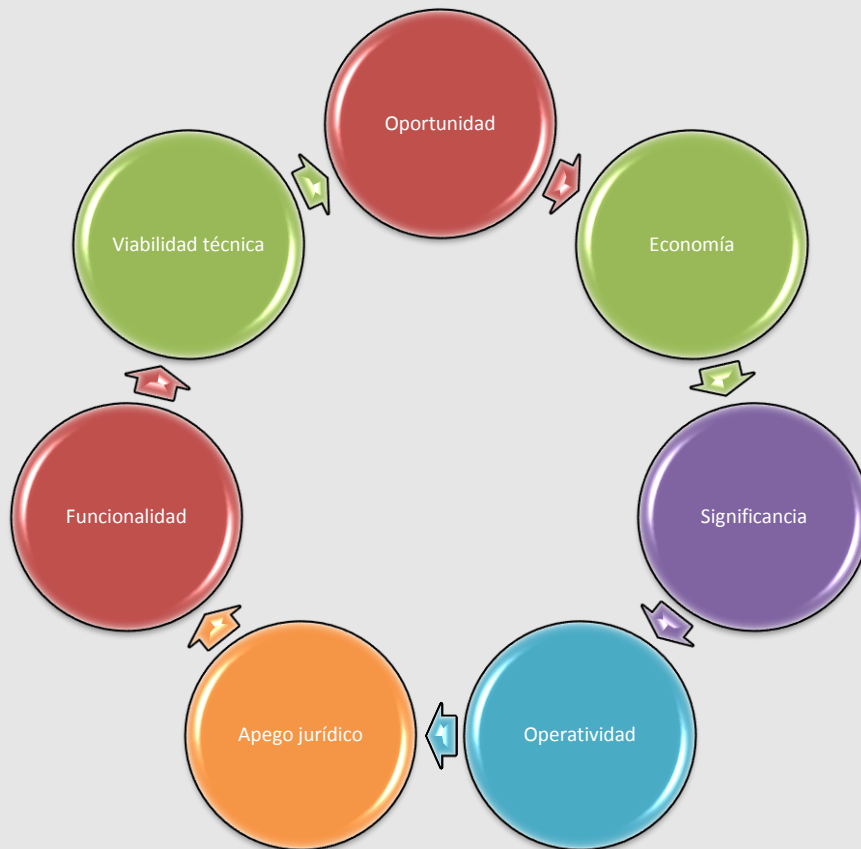
B. Valoración de Controles

C. Calculo del riesgo residual

La evaluación del riesgo es el producto de confrontar los resultados de su análisis con los controles identificados, con el objetivo de acordar prioridades para su manejo. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, proyectos y dependencias.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 4. Evaluación del Riesgo. Identificación de controles



Fuente: Elaboración propia

Para que un control este bien identificado debe:

1. Tener implícita una acción, para ello se asocia un verbo seguido de un sustantivo
2. Ser actividades reiterativas que se ejecuten con cierta frecuencia
3. Debe cumplir con la mayoría de características (Ver imagen):

*Nota: Los controles de probabilidad atacan las causas y los de impacto las consecuencias*

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 4. Evaluación del Riesgo. Valoración de controles

Permite obtener una medida del éxito en su aplicación a través de su *eficiencia* (diseño) y su *eficacia* (logro del objetivo) en relación estrecha y directa de un riesgo en particular. El criterio para valorar el control es la Efectividad que se obtiene con la siguiente formula:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Eficiencia} + \text{Eficacia}}{2}$$

2

Calificación	Rango	Descripción	Disminución probabilidad / impacto
Alta	Mayor 80%	El control presenta un diseño eficiente	2
Media	Entre 60% y 79%	El control presenta un diseño eficiente susceptible de ser mejorado	1
Baja	Menor a 59%	El control presenta deficiencias en su diseño, se deben definir acciones de mejora	0

Tomado de: Guía para la Administración del riesgo UN versión 8, página 39.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 4. Evaluación del Riesgo. Cálculo del riesgo residual

El riesgo residual es aquel que persiste aún después de haberse aplicado los controles que corresponden con el evento identificado.

Para el cálculo del riesgo residual se parte de la calificación del riesgo inherente y se comienza a reducir la variable probabilidad o impacto, restando el número de casillas que se hayan identificado en la valoración de la eficacia de los controles de este tipo y recalculando el riesgo residual, la operación es acumulativa y se realiza para cada control asociado.

### Ejemplo:

*Se tiene un riesgo inherente en zona extrema con calificación 100 (5x20), tal como se muestra en la siguiente figura, al que se identificaron 4 controles: 2 de probabilidad y 2 de impacto, todos con un % de eficiencia superior al 80%, esto quiere decir que individualmente cada control contribuye a disminuir 2 casillas la variable que modifica*

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 4. Evaluación del Riesgo. Cálculo del riesgo residual



3. ANÁLISIS DEL RIESGO				
PROBABILIDAD (Por tabla)		IMPACTO (Por Tabla)		RIESGO INHERENTE (Por tabla)
5	Casi seguro	20	Catastrófico	100

4. EVALUACIÓN DEL RIESGO						RIESGO RESIDUAL (Por tabla)			
COD	CONTROL	Responsable	Docu- ntado (S/N)	CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL		↓ PROBABILIDAD	↓ IMPACTO	VLR	CALIFICACIÓN
				M: Manual A: Automático	Frecuencia				
1	Control1	XXXX	S	M: Manual	Diario	3		60	Extremo
2	Control2	XXXX	S	A: Automático	Mensual	1		20	Moderado
3	Control3	XXXX	S	M: Manual	Diario		5	5	Bajo
4	Control4	XXXX	S	M: Manual	Diario		1	1	Bajo

- Riesgo residual 1 =  $P \times I = 3 \times 20$
- Riesgo residual 2 =  $P \times I = 1 \times 20$
- Riesgo residual 3 =  $P \times I = 1 \times 5$
- Riesgo residual final =  $P \times I = 1 \times 1$





# PREGUNTAS

## Etapas 3 y 4 proceso para la gestión del riesgo

Completar: Los riesgos en una zona \_\_\_\_\_requieren de un tratamiento prioritario. Se deben implementar los controles orientados a reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos o disminuir el impacto de sus efectos:

- Baja
- Moderada
- Alta
- Extrema

Son ejemplos de causas externas (múltiple respuesta):

- Capacidad y cantidad del personal
- Mercados financieros
- Disponibilidad de activos y acceso al capital
- Demografía y calidad de vida
- Disponibilidad de los datos y sistemas de información
- Interacción con otros procesos

# PREGUNTAS

## Etapas 3 y 4 proceso para la gestión del riesgo

Responder falso o verdadero para las siguientes afirmaciones.

“La eficiencia”:

- Permite determinar que tan bien diseñado está un control.
- Es el resultado de multiplicar la eficacia por la efectividad.
- Revisa la operación del control en la práctica

No es una característica para identificar correctamente un control:

- Oportunidad.
- Economía
- Significancia
- Complejidad
- Operatividad
- Apego jurídico
- Funcionalidad
- Viabilidad técnica

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 5. Tratamiento del Riesgo.

El tratamiento de riesgos implica:

1. Tratar los riesgos de nivel moderado, alto y extremo.
2. Seleccionar la opción adecuada para su tratamiento, que puede ser:
  - **Evitar:** Minimizar o evitar la probabilidad de materialización del riesgo.
  - **Reducir:** Disminuir la probabilidad y/o el impacto de la materialización del riesgo sin cambiar la actividad que origina el riesgo.
  - **Transferir o compartir:** trasladar a un tercero ajeno al proceso la gestión del riesgo.
  - **Asumir:** aceptar el riesgo con sus consecuencias.
3. Seleccionar el tipo de plan más adecuado según el nivel de aceptabilidad residual:
  - **Plan de tratamiento:** busca generar un nuevo control
  - **Plan de mejora:** pretende modificar la eficiencia de un control existente.

Está claro que no todos los riesgos tienen el mismo nivel de criticidad y que su gestión implica una serie de esfuerzos y costos en los que debe incurrir la institución, de ahí la importancia de instituir cuáles de ellos son “inaceptables” para saber por dónde empezar a gestionarlos.

# PREGUNTAS

## Etapas 5. Tratamiento del riesgo.

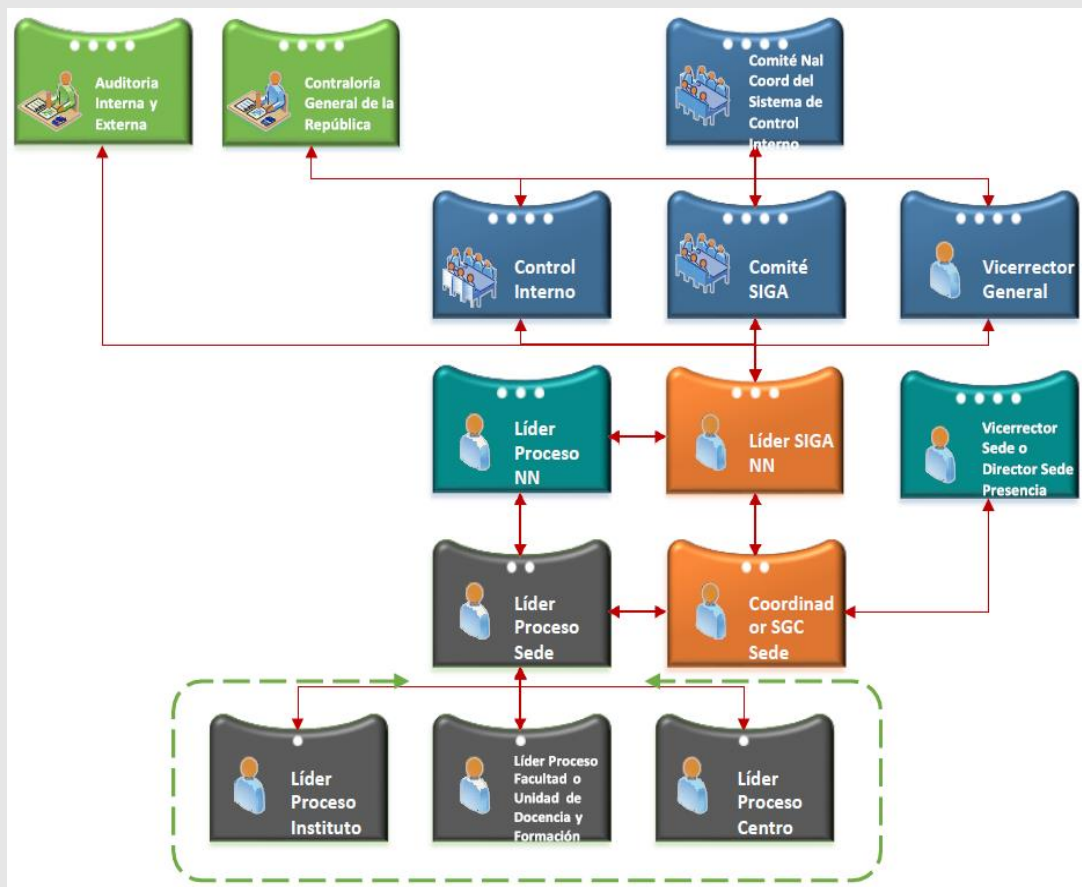
Un plan de tratamiento o de mejora se aplica a los riesgos residuales en zona:

- Alta.
- Extrema.
- Moderada.
- Todas las anteriores.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

Etapa 6. Comunicación y consulta.

Estructura de comunicación para los procesos



El objetivo es el intercambio de información, la presentación de resultados y la comprensión de la gestión por las partes interesadas, lo que conllevará a la toma de decisiones sobre la base de una información confiable y consistente.

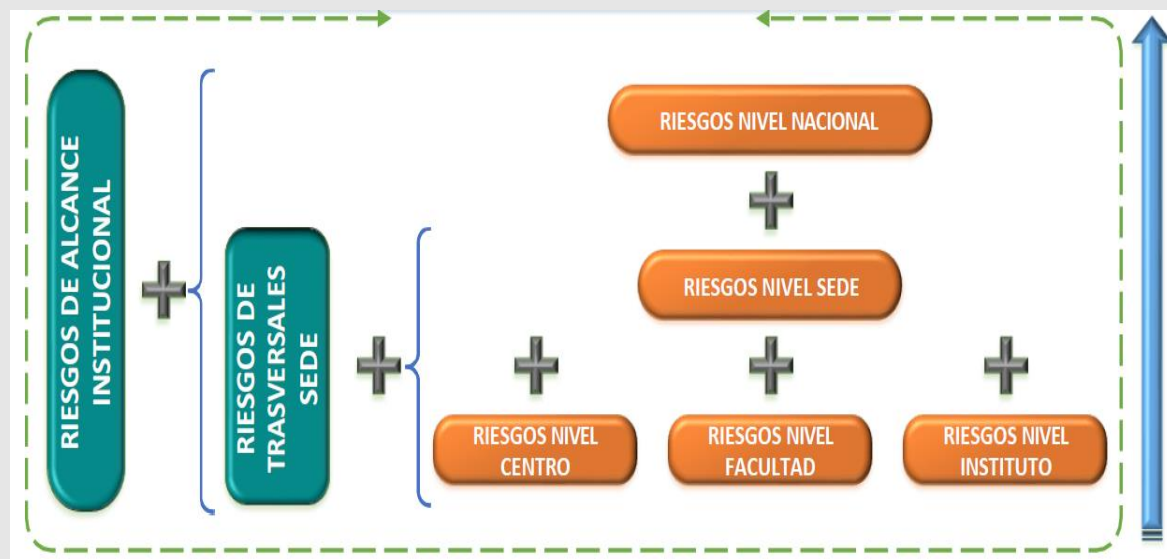
# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 6. Comunicación y consulta.

Como resultado de la ejecución de las diferentes etapas del proceso de gestión de riesgos se generan mapas de riesgos, los cuales deberán ser formalizados a través de acta de aprobación en la que se incluyan las modificaciones o eliminaciones de los riesgos de vigencias anteriores con su debida justificación y la inclusión de nuevos riesgos a partir del análisis del contexto.

Los riesgos operativos y de corrupción de los procesos pueden ser:

- Nivel Institucional
- Nivel Sede
- Nivel Facultad, Centro o Instituto



# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 7. Monitoreo y revisión.

La etapa de monitoreo y revisión consiste en un proceso sistemático de recolectar, analizar y usar información, para hacer una observación minuciosa del desarrollo de la gestión del riesgo, en el sentido que se cumplan los objetivos y se guíen las decisiones futuras

El monitoreo y revisión permite:

- Garantizar la eficacia de los controles implementados.
- Determinar el grado de cumplimiento en la ejecución de los planes de tratamiento propuestos.
- Obtener información adicional que permita mejorar la valoración del riesgo.
- Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- Detectar cambios en el contexto interno y externo.
- Identificar riesgos emergentes.
- Gestionar los riesgos materializados.

# PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

## Etapa 7. Monitoreo y revisión.

Esta etapa debe llevarse a cabo por los Líderes de los procesos en el nivel Nacional o los Líderes de los procesos en nivel de Sede para los que no cuenta con Líder en el Nivel Nacional. Asegurándose de llegar a las Sedes, Facultades, Centros e Institutos.

El monitoreo y revisión de riesgos en la UN se debe realizar:

- Riesgos operativo: 1 vez al año
- Riesgos de corrupción: 3 veces al año

En esta etapa, la Coordinación SIGA Nivel Nacional se encarga de obtener los indicadores de gestión del riesgo que se muestran a continuación:

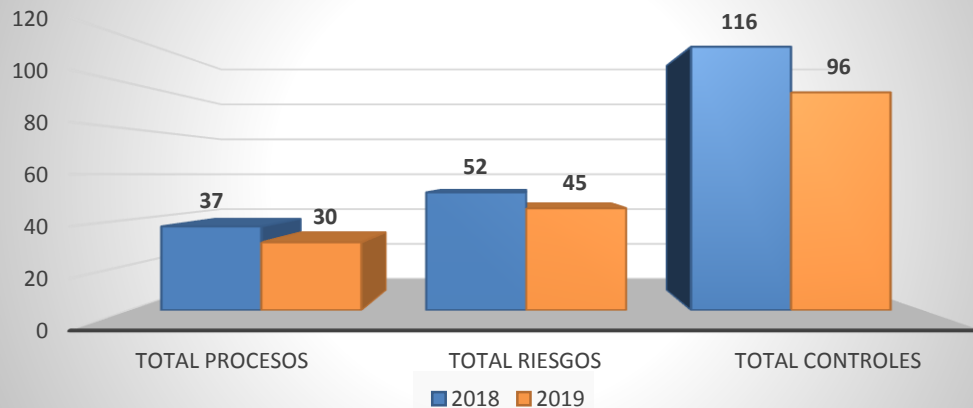


# Indicadores y estadísticas riesgos de procesos 2019 (operativos y corrupción)

# RIESGOS DE CORRUPCIÓN 2019

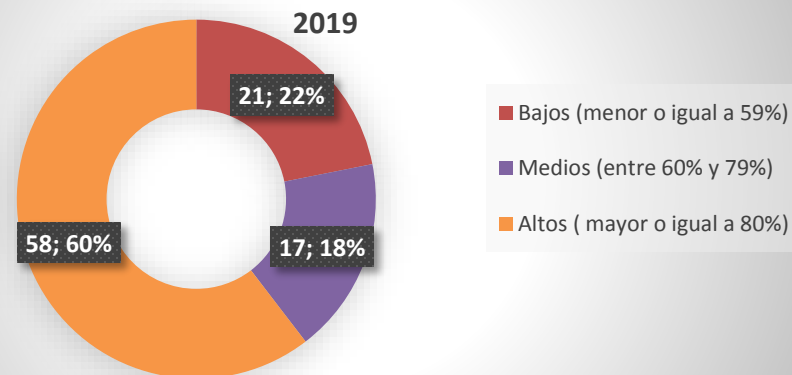
## Información General

Gráfica 1 RC. Resumen general periodos 2018 - 2019



Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2019 – Componente Gestión de Riesgos

Gráfico 2 RC. Distribución de controles por eficiencia año

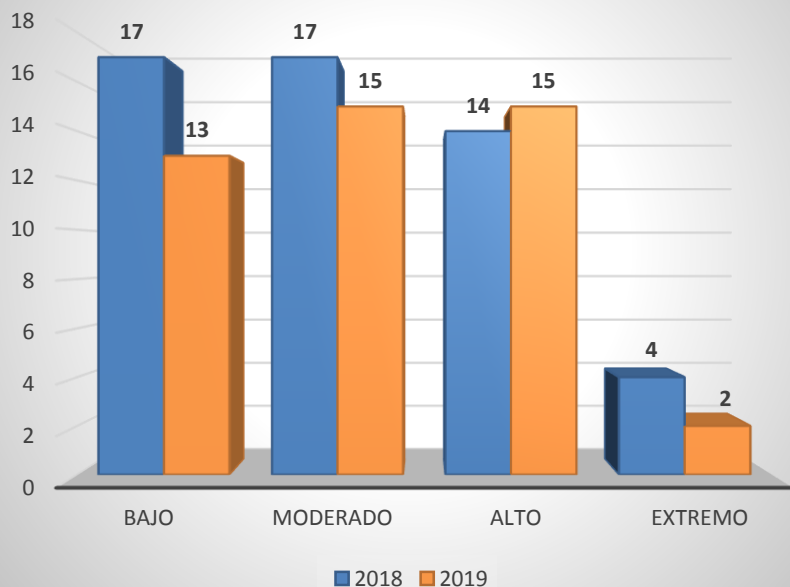


Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2019 – Componente Gestión de Riesgos

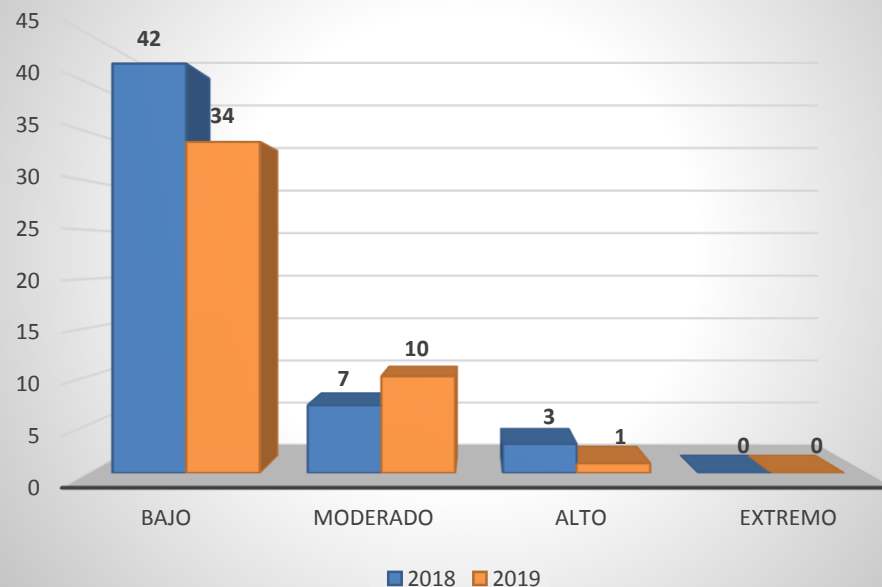
# RIESGOS DE CORRUPCIÓN 2019

Distribución riesgos inherentes y residuales

Gráfica 3 RC. Nivel de aceptabilidad de riesgos inherentes periodo 2018 - 2019



Gráfica 4 RC. Nivel de aceptabilidad de riesgos residuales periodo 2018 - 2019



Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2019 – Componente Gestión de Riesgos

# RIESGOS DE CORRUPCIÓN 2019

## Indicadores

SIGA	Nombre	Valor 2019
IVI	Índice de vulnerabilidad inherente	23,33%
IVR	Índice de vulnerabilidad residual	11,00%
IPEC dism	Índice promedio de eficiencia de los controles implementados por disminución de la calificación del riesgo inherente	52,86%
IPEC PURA 1*	Índice promedio de eficiencia pura de los controles implementados (con y sin soporte de eficiencia)	69,69%
IPEC PURA 2**	Índice promedio de eficiencia pura de los controles implementados (solo con soporte de eficiencia).	86,88%

# RIESGOS DE CORRUPCIÓN 2019

## Estadísticas

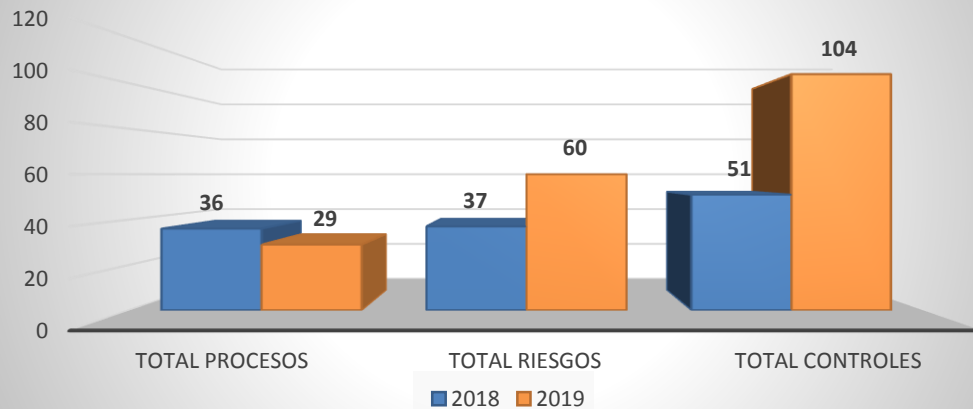
SIGA	Nombre	Valor 2019
COB	Cobertura de la gestión del riesgo	90%
PRP	Promedio de riesgos por proceso	2 (1,5)
PCP	Promedio de controles por proceso	3 (3,2)
PTP	Promedio de planes de tratamiento por proceso	0 (0,33)
PCR	Promedio de controles por riesgo	2 (2,13)
CA	Nivel de automatización de controles	11,46%
CP	Nivel de controles preventivos	85,42%
RIS	Nivel de riesgos inherentes significativos	37,78%
RRS	Nivel de riesgos residuales significativos	2,22%
RM	Nivel de riesgos materializados	2,22%

Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2019 – Componente  
Gestión de Riesgos

# RIESGOS OPERATIVOS 2019

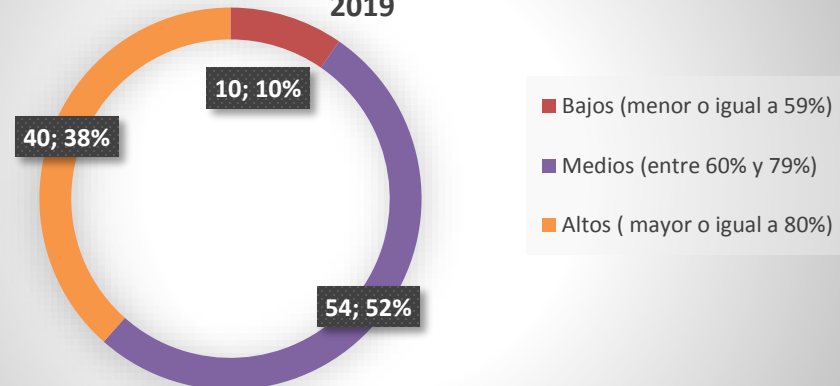
## Información General

Gráfica 1 RO. Resumen general periodos 2018 - 2019



Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2019 – Componente Gestión de Riesgos

Gráfico 2 RO. Distribución de controles por eficiencia año 2019

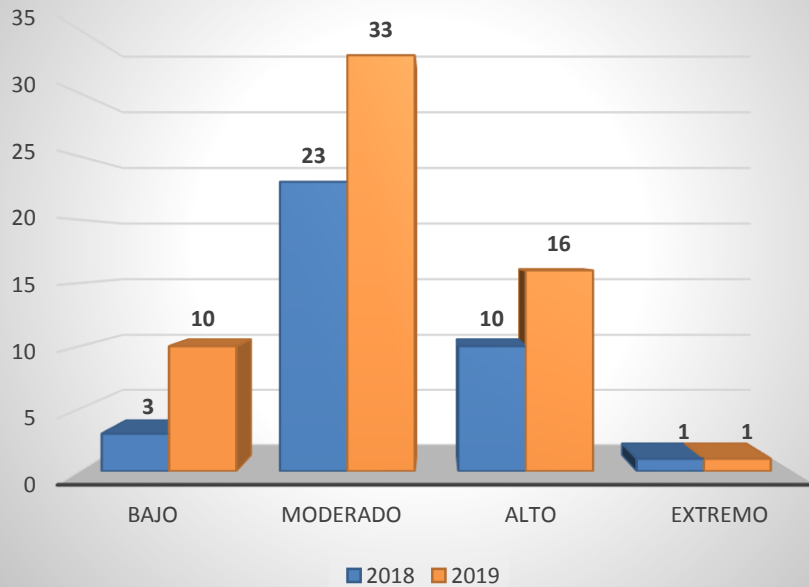


Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2019 – Componente Gestión de Riesgos

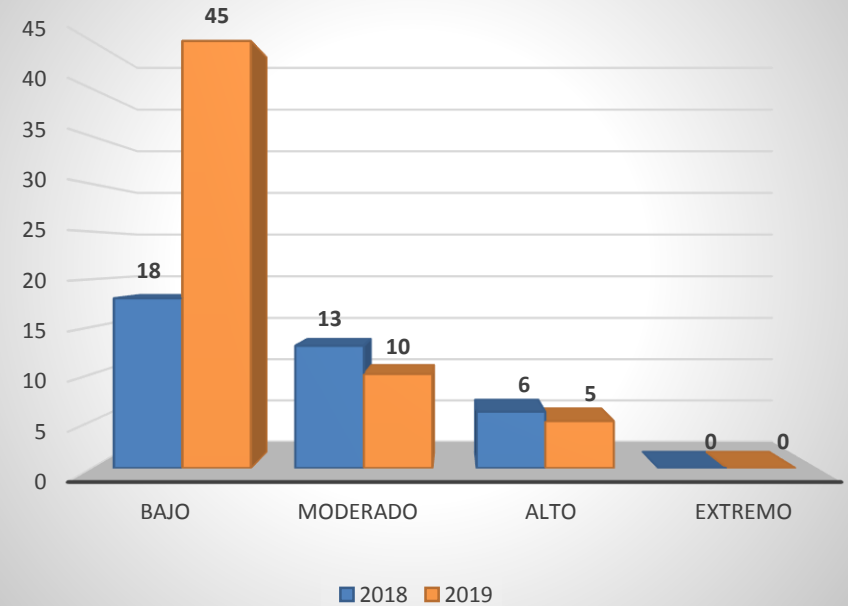
# RIESGOS OPERATIVOS 2019

Distribución riesgos inherentes y residuales

Gráfica 3 RO. Nivel de aceptabilidad de riesgos inherentes periodo 2018 - 2019



Gráfica 4 RO. Nivel de aceptabilidad de riesgos residuales periodo 2018 - 2019



Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2019 – Componente Gestión de Riesgos

# RIESGOS OPERATIVOS 2019

## Indicadores

SIGA	Nombre	Valor 2019
IVI	Índice de vulnerabilidad inherente	22,87%
IVR	Índice de vulnerabilidad residual	10,20%
IPEC DISM	Índice promedio de eficiencia de los controles implementados por disminución de la calificación del riesgo inherente	55,39%
IPEC PURA 1*	Índice promedio de eficiencia pura de los controles implementados (con y sin soporte de eficiencia)	70,99%
IPEC PURA 2**	Índice promedio de eficiencia pura de los controles implementados (solo con soporte de eficiencia)	76,12%



# RIESGOS OPERATIVOS 2019

## Estadísticas

SIGA	Nombre	Valor 2019
COB	Cobertura de la gestión del riesgo	86,21%
PRP	Promedio de riesgos por proceso	2 (2,07)
PCP	Promedio de controles por proceso	4(3,59)
PTP	Promedio de planes de tratamiento por proceso	1 (0,48)
PCR	Promedio de controles por riesgo	2 (1,73)
CA	Nivel de automatización de controles	21,15%
CP	Nivel de controles preventivos	61,54%
RIS	Nivel de riesgos inherentes significativos	28,33%
RRS	Nivel de riesgos residuales significativos	8,33%
RM	Nivel de riesgos materializados	8,33%

Fuente: Informe de Revisión por la Dirección 2019 – Componente  
Gestión de Riesgos

# Agradecimientos

*Vicerrectoría General –  
Coordinación SIGA  
Nivel Nacional*

