

**MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO  
POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

**AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO - ART**

**Bogotá D.C.**

**JUNIO  
2019**

**JUAN CARLOS ZAMBRANO ARCINIEGAS**  
Director General Agencia de Renovación del Territorio

**JANETH CECILIA CAMACHO MÁRQUEZ**  
Jefe Oficina de Planeación

**ISABEL PARRA BELLO**  
Profesional-Contratista  
Oficina de Planeación

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>1. OBJETIVO</b> .....	6
<b>2. ALCANCE</b> .....	6
<b>3. MARCO NORMATIVO</b> .....	6
<b>4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES</b> .....	7
<b>5. MARCO ESTRATÉGICO DE LA ART.</b> .....	10
<b>5.1 Direccionamiento estratégico.</b> .....	10
<b>5.2 Misión y visión</b> .....	10
<b>5.3 Objetivos estratégicos</b> .....	10
<b>5.4 Modelo de operación por procesos – mapa de procesos de la ART.</b> .....	11
<b>6. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS – ART.</b> .....	13
<b>6.1 TOLERANCIA DE LOS RIESGOS o NIVELES DE ACEPTACIÓN.</b> .....	14
6.1.1 Niveles de aceptación o tolerancia de los riesgos.....	14
6.1.2 Tratamiento o manejo de los riesgos. ....	16
6.1.3 Tratamiento a los riesgos materializados .....	18
6.1.4 Roles y responsabilidades .....	18
<b>7. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS– ART</b> .....	19
<b>7.1 Identificación y análisis de riesgos</b> .....	21
7.1.1. Tipología de Riesgos.....	21
7.1.2. Establecimiento del contexto estratégico. ....	22
7.1.2 Análisis de riesgos de gestión.....	24
7.1.3 Análisis de riesgos de corrupción.....	25
<b>7.2 Valoración de riesgos</b> .....	27
7.2.1. Análisis preliminar - riesgo Inherente. ....	27
7.2.2. Calificación de los riesgos en la tabla de calor.....	29
7.2.3 Establecimiento de controles. ....	30
7.2.3.1. Metodología para el diseño de los controles .....	31
7.2.4. Evaluación de los controles.....	34
7.2.5 Análisis y evaluación de controles para la mitigación de los riesgos.....	37
7.2.6 Valoración de riesgos después de controles (riesgo residual) .....	39
<b>7.4 Tratamiento o manejo de riesgos residuales</b> .....	40
7.4.1 Planes de Manejo para mitigar los riesgos.....	41
7.4.2 Mapas de Riesgos.....	42
<b>8. MONITOREO Y SEGUIMIENTO</b> .....	43
8.1. Monitoreo a los mapas de riesgos. ....	43

8.2 Seguimiento a los mapas de riesgos.....	44
8.3 Reporte resultado del monitoreo y seguimiento. ....	45
<b>9. SOCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN. ....</b>	<b>46</b>
<b>10. CONTROL DE CAMBIOS .....</b>	<b>46</b>

## INTRODUCCIÓN

La Agencia de Renovación del Territorio-ART, a través del presente manual establece la política y las directrices para la adecuada administración de riesgos y define la metodología para la identificación, análisis, valoración, establecimiento de controles, tratamiento y seguimiento de los riesgos inherentes a los procesos, relacionados con los riesgos de gestión y de corrupción, con el propósito de evitar su materialización e interfieran en el cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

El Comité Directivo, en sesión del 15 de diciembre de 2017 aprobó y adoptó el Manual-Política de Administración de Riesgos para la ART y teniendo en cuenta que el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, modificó la metodología para la Gestión de Riesgos para las entidades públicas, la Agencia ajusta y modifica la política de administración de riesgos a la metodología del DAFP.

La administración de riesgos de la ART, se enmarca en lo dispuesto en el artículo 2.2.23.2 del Decreto 1499 de 2017, el cual actualiza del Modelo Estándar de Control Interno, a través del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG y en artículo 4º del Decreto 1537 de 2001 el cual determina que la administración del riesgo, es parte integral del fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades públicas y define que las autoridades correspondientes, deberán establecer y aplicar políticas para su gestión.

La Entidad, contempla la Gestión del Riesgo como parte de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, el cual establece la gestión del riesgo en las Políticas de: Planeación Institucional, la cual hace énfasis en la formulación de la Política de Administración de Riesgos; Política de Seguridad Digital, define los aspectos a tener en cuenta para asegurar los activos de información de las entidades públicas y la Política de Control Interno, la cual establece en el Modelo Estándar de Control Interno-MECI, las responsabilidades de las diferentes instancias de las Entidades, conforme a las tres líneas de defensa.

La Agencia de Renovación del Territorio - ART, adopta y ajusta la metodología para la Administración de Riesgos, de acuerdo con los estándares establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital” y sus anexos.

La Política de Administración de Riesgos de la ART, se establece a través del presente Manual y es aplicable a todos los niveles, procesos y servidores de la Entidad, como herramienta para el manejo y control de los riesgos de la Entidad, para asegurar cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 1. OBJETIVO

El Manual de Administración de Riesgo de la Agencia de Renovación del Territorio-ART, tiene como objetivo establecer los lineamientos, para la adecuada gestión de los riesgos, a los que está expuesto la Entidad en el marco de sus actuaciones y controlar las situaciones adversas que puedan impactar el cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

## 2. ALCANCE

Los lineamientos acá presentados serán de aplicación obligatoria a todos los niveles y procesos de la ART, para los servidores públicos y contratistas, que presten sus servicios en la Entidad.

Inicia con el establecimiento de la Política de Administración de riesgos, continúa con la identificación, análisis, valoración y tratamiento de los mismos, hasta el control, monitoreo y seguimiento de los mapas de riesgos, en pro del mantenimiento del Sistema de Gestión y la consecución de los objetivos y misión institucional.

## 3. MARCO NORMATIVO

**Artículo 2º, literal a, de la 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.** Estatuto Anticorrupción.

**Ley 1712 de 2014.** Ley de transparencia y acceso a la información pública.

**Decreto 1081 de 2015.** Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

**Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.21.5.4** Único reglamentario del Sector de Función Pública.

**Decreto 1499 de 2017.** Actualiza el Modelo Estándar de Control Interno –MECI.

**Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital” y anexos. V.4.** Octubre de 2018. Departamento Administrativo de la Función Pública.

**NTC-ISO 31000-2009.** Gestión del Riesgo, principios y directrices.

## 4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Las definiciones y términos que se presentan a continuación han sido tomadas de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Riesgos de gestión, corrupción del Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP.

**Activo de información:** 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.

**Actividades de control:** Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.

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

**Análisis de Riesgo.** Determinar el impacto y la probabilidad del riesgo, dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

**Apetito al riesgo:** Magnitud y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a buscar o retener.

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

**Confidencialidad:** Propiedad de la información que la hace no disponible, es decir, divulgada a individuos, entidades o procesos no autorizados.

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

**Control.** Medida que modifica el riesgo (procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones).

**Disponibilidad:** Propiedad de ser accesible y utilizable a demanda por una entidad.

**Factores de Riesgo.** Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la Entidad.

**Fraude:** Sinónimo de engaño, inexactitud consciente, contra una persona u institución para obtener algún provecho, mientras que la otra parte es la perjudicada. La palabra fraude es de origen latín “fraus”. (<https://www.significados.com/fraude>).

**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.

**Identificación del Riesgo:** Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.

**Impacto.** Se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

**Integridad:** Propiedad de exactitud y completitud.

**Establecimiento del contexto:** Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo.

**Líder o responsable del proceso:** Persona con la responsabilidad y autoridad para gestionar un riesgo.

**Mapa de Riesgos.** Documento con la información resultante de la gestión del riesgo.

**Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano-PAAC:** Plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal.

**Plan de contingencia.** Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.

**Plan de manejo del riesgo.** Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo interno, cuya evaluación de beneficio costo resulta positiva y es aprobado por la Alta Dirección.

**Política de Administración de Riesgo:** Declaración de la Dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo, (NTC ISO31000 Numeral 2.4). La gestión o administración del riesgo establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.

**Probabilidad:** Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Esta puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad.

**Riesgo de Corrupción.** Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

**Riesgo de Gestión.** Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

**Riesgo de Seguridad Digital.** Combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos económicos y sociales, así como afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas.

**Riesgo Inherente:** Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

**Riesgo Residual:** Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

**Tolerancia al riesgo (niveles de aceptación).** Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes. *Para el riesgo de corrupción la tolerancia es inaceptable.*

**Valorar el riesgo.** Permite establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencias o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial. (Riesgo Inherente).

**Vulnerabilidad:** Es una debilidad, atributo, causa o falta de control que permitiría la explotación por parte de una o más amenazas contra los activos.

## 5. MARCO ESTRATÉGICO DE LA ART.

Con el fin de establecer el contexto estratégico para la identificación de los riesgos, se presenta el marco estratégico de la ART a partir de la Planeación Estratégica de la Entidad, el modelo de operación por procesos, misión y visión; así como los objetivos estratégicos establecidos.

### 5.1 Direccionamiento estratégico.

El Decreto 2366 de 2015 crea la Agencia para la Renovación del Territorio – ART, como una agencia estatal de naturaleza especial, del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, técnica y financiera, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

La ART, tienen como objeto “coordinar la intervención de entidades nacionales y territoriales en zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el Gobierno nacional, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país”. (Artículo 2º del Decreto 2366 de 2015).

La ART, establece su direccionamiento estratégico, a partir del Decreto 2366 de 2015 “Por el cual se crea la Agencia de Renovación del Territorio, ART, se determina su objeto y estructura” y el Plan de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por equidad”.

### 5.2 Misión y visión

**Misión.** Gerenciar procesos para la transformación de los territorios priorizados mediante la articulación institucional y la participación efectiva en el marco de los Planes de Renovación del Territorio-PDET.

**Visión.** En el 2031, habremos logrado el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el fortalecimiento de las capacidades de gobernanza de las subregiones PDET a través de la ejecución de los Planes de Acción para la Transformación Regional.

### 5.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos con los que se desarrolla la misión de la Agencia son los siguientes:

- **Implementar estrategias para la reactivación económica, social y ambiental** en las zonas focalizadas por los programas de desarrollo con enfoque territorial - PDET nivel nacional.
- **Implementar estrategias de fortalecimiento de capacidades territoriales con los actores estratégicos** y de acciones de incidencia en las instancias de planeación y participación territorial, para la estabilización en las zonas priorizadas por los municipios PDET (Planes de Desarrollo con enfoque territorial).
- **Implementar un plan estratégico pedagógico, de divulgación y posicionamiento**, que visibilice las transformaciones en los territorios, genere sentido de pertenencia y estimule la inversión en los PDET.
- **Implementar estrategias de financiación en el marco de los programas de desarrollo con enfoque territorial nacional**, para asegurar la concurrencia efectiva de los actores estratégicos en la toma de decisiones, financiación, cofinanciación y ejecución de las acciones orientadas a la renovación territorial.
- **Coordinar y gestionar con los actores pertinentes a nivel nacional y territorial, públicas, privadas y de cooperación la implementación de las iniciativas** resultantes de los PATR (Planes de acción para la transformación territorial).
- **Garantizar una gestión efectiva** que responda a las necesidades de los clientes con altos estándares de calidad.

La Entidad estableció tres líneas estratégicas en las que se enfocarán las acciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales esta son:

- Estructuración, ejecución y cofinanciación
- Articulación Nación-Territorio
- Apoyo Transversal

#### **5.4 Modelo de operación por procesos – mapa de procesos de la ART.**

El Comité Directivo de la Agencia de Renovación del Territorio –ART, en reunión del 5 de octubre de 2017, aprobó el Modelo de Operación por proceso y el Mapa de Procesos de la ART, el cual quedó conformado por cuatro (4) Macro-procesos y 15 procesos así:

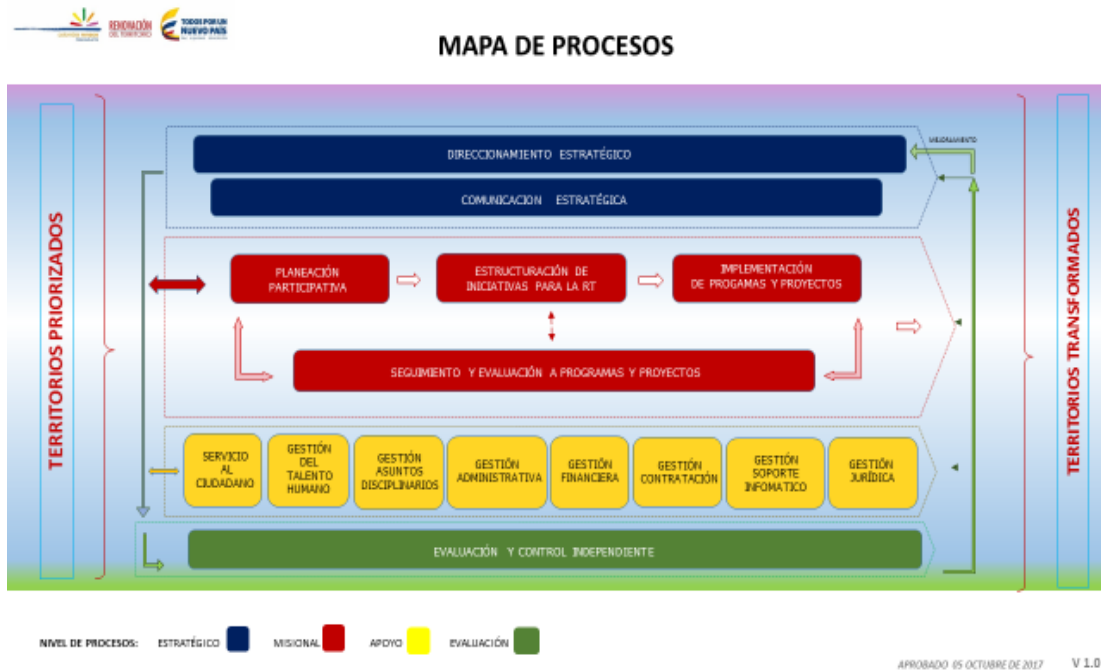
Dos (2) Estratégicos

Cuatro (4) Misionales

Ocho (8) de Apoyo

Uno (1) de Evaluación.

Estos se pueden identificar en el Mapa de Proceso de la ART.



Fuente: Información Agencia de Renovación del Territorio.

## 6. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS – ART.

La política de administración de riesgos de la ART, es establecida por la Alta Dirección en cabeza del Representante Legal y en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno de la Entidad.

*La Agencia de Renovación del Territorio, se compromete a adoptar y cumplir los lineamientos y directrices que se establecen a través de éste Manual, como instrumento para la adecuada administración de riesgos que puedan interferir en el cumplimiento de los objetivos y misión institucional.*

La política de administración de riesgos para la ART, establece los niveles de responsabilidad para la gestión de riesgos, mediante el esquema de las líneas de defensa establecidos; la metodología para la identificación, valoración y niveles de tolerancia de los riesgos residuales, con el fin de implementar las acciones a seguir, para mitigar la materialización de los mismos y establecer medidas frente a los posibles riesgos de corrupción.

**Como parte de la Política, la Alta Dirección de la ART y su equipo de trabajo, se comprometen a:**

- ✓ Liderar la gestión de riesgos en todos los procesos, programas, proyectos y Grupos Internos de Trabajo-GIT de la ART, en cumplimiento con la normas establecidas por el DAFP, acordes con la legislación vigente y la normatividad aplicable a la Entidad.
- ✓ Establecer e implementar las metodologías necesarias para la identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y seguimiento de los riesgos de gestión y corrupción, como instrumento para una adecuada gestión integral de riesgos.
- ✓ Establecer, mantener, socializar y difundir las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos, que garanticen en forma razonable la eficacia de las acciones planteadas para evitar la posible materialización de los riesgos identificados.
- ✓ Promover los principios y valores éticos, establecidos en el código de integridad de la ART, en todos los niveles de la organización y establecer las acciones pertinentes, en pro de prevenir posibles actos de corrupción en la Entidad.
- ✓ Vigilar el cumplimiento y entendimiento de las normas y políticas, así como divulgar y socializar en toda la Entidad la misión, visión, políticas y procedimientos a todos los servidores públicos que presten sus servicios en la ART, con el fin de mitigar y minimizar los riesgos en cada uno de los procesos de la ART.

- ✓ Fomentar y mantener canales de comunicación efectivos, que permitan generar conciencia en todos los niveles de la ART sobre la importancia y relevancia de la efectiva gestión del riesgo en la Entidad

### **Importancia de la Gestión de Riesgos**

- ✓ Permite identificar de manera oportuna los eventos potenciales tanto internos como externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y misión institucional.
- ✓ Evita que los eventos negativos, lesionen la imagen institucional, entorpezcan la operación, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de proceso o la prestación del servicio.
- ✓ Permite, controlar y dar tratamiento prioritario a los riesgos de gestión de mayor incidencia y los relacionados con posibles actos corrupción.
- ✓ Potencializa los eventos positivos, para que permitan minimizar el impacto de los posibles eventos negativos en la gestión de los riesgos.
- ✓ Identifica, disuade y detecta posibles fraudes que puedan afectar la adecuada gestión de la Entidad.

## **6.1 TOLERANCIA DE LOS RIESGOS o NIVELES DE ACEPTACIÓN.**

De acuerdo a la calificación de los riesgos residuales (riesgos después de controles), la ART establece los niveles de aceptación para cada uno y el plan de manejo o tratamiento de los riesgos, aplicables para los riesgos de gestión y de corrupción.

### **6.1.1 Niveles de aceptación o tolerancia de los riesgos.**

Para el adecuado tratamiento de los riesgos, la Agencia de Renovación del Territorio- ART, establece los niveles de aceptación y tolerancia para los riesgos de gestión y corrupción, así:

## Riesgos de Gestión

### CALIFICACIÓN

### NIVELES DE ACEPTACIÓN

ZONA BAJA



ASUMIR O ACEPTAR

Asumir (aceptar) la presencia de un riesgo mínimo o residual después de que el riesgo se ha reducido.

ZONA MODERADA



REDUCIR

Medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). Se puede conseguir mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles preventivos.

### CALIFICACIÓN

### NIVELES DE ACEPTACIÓN

ZONA ALTA



EVITAR

Medida encaminada a eliminar la actividad que genera el riesgo (probabilidad y/o impacto), previniendo su materialización.

ZONA EXTREMA



EVITAR, COMPARTIR  
O TRANSFERIR

Medidas que reducen el efecto de un riesgo, a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones. Y se establecen planes de contingencia en caso de materialización.

**Riesgos de Corrupción.** Para los riesgos de corrupción, sólo se tendrán dos clases de niveles de aceptación:

- **Evitar o reducir el riesgo.** Estos niveles de aceptación, independiente de la calificación de los riesgos residuales.
- Los riesgos de Corrupción no admiten aceptación, compartir o transferir el riesgo y siempre generan tratamiento.

### 6.1.2 Tratamiento o manejo de los riesgos.

A continuación, se presenta el manejo o tratamiento de los riesgos para la ART, de acuerdo con la calificación después de controles (riesgos residuales), los cuales se califican en zona de riesgo baja, zona de riesgo moderado, zonal de riesgo alta y zona de riesgo extrema. (La metodología para la valoración de los riesgos, se detalla en el numeral 7.2 del presente manual).

De acuerdo con la zona que se califique el riesgo, se establece los niveles y el tratamiento que se debe dar, con el fin de evitar su materialización, reducir la zona del riesgo o eliminar el riesgo.

#### Tratamiento riesgos de gestión

Calificación del Riesgo	POLÍTICA (niveles de aceptación)	Plan de Manejo o tratamiento del Riesgo
ZONA BAJA	ASUMIR EL RIESGO O ACEPTAR EL RIESGO	Riesgos inherentes, no se adoptan medidas que afecten la probabilidad o el impacto.  Realizar monitoreos periódicos, al riesgo para que permanezcan en zona baja o se permita eliminar el riesgo.
ZONA MODERADA	REDUCIR EL RIESGO	Establecer acciones, medidas que permitan reducir la probabilidad y/o el impacto del riesgo.  Monitoreos periódicos, mínimo cada trimestre a los controles y acciones.

<b>ZONA ALTA</b>	<b>EVITAR EL RIESGO</b>	<p>Establecer acciones o medidas que mitiguen la materialización del riesgo y permitan reducir la probabilidad y/o el impacto.</p> <p>Monitoreo bimensual a los controles y acciones establecidas.</p>
<b>ZONA EXTREMA</b>	<b>EVITAR EL RIESGO</b> <b>COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO</b>	<p>Establecer acciones o medidas que busquen evitar la materialización del riesgo, mitigando tanto la probabilidad y/o impacto.</p> <p>Monitoreo mensual a los controles y acciones establecidas.</p>

Fuente: Agencia de Renovación del Territorio- ART 2019

### Tratamiento riesgos de corrupción

Calificación del Riesgo del Riesgo	POLÍTICA (niveles de aceptación) de aceptación)	Plan de Manejo o tratamiento del Riesgo
<b>ZONA BAJA</b>	<b>REDUCIR EL RIESGO</b>	Establecer acciones o medidas que mitiguen la materialización del riesgo y permitan reducir la probabilidad de ocurrencia.
<b>ZONA MODERADA</b>		Monitoreos periódicos, mínimo cada trimestre a los controles y acciones.
<b>ZONA ALTA</b>	<b>EVITAR EL RIESGO</b>	Establecer acciones o medidas que busquen evitar la materialización del riesgo, mitigando la probabilidad de ocurrencia.
<b>ZONA EXTREMA</b>		<p>Monitoreos bimensuales o mensuales a los controles y acciones establecidas</p> <p>Establecer planes de contingencia para aplicar en caso de materialización</p>

Fuente: Agencia de Renovación del Territorio- ART 2019

### 6.1.3 Tratamiento a los riesgos materializados

En caso de materialización de los riesgos de gestión o de corrupción, la ART, determina las acciones a seguir para el tratamiento.

Riesgos de Gestión	Riesgos de Corrupción
Establecer las acciones correctivas pertinentes.	Informar a las instancias y autoridades pertinentes de la ocurrencia del hecho de corrupción.
Poner en marcha los planes de contingencia, para los riesgos que cuenten con ellos.	Establecer las acciones correctivas pertinentes.
Revisar el Mapa de Riesgos del proceso y en particular las causas, riesgos y controles.	Revisar el Mapa de Riesgos de Corrupción, en particular las causas, riesgos y controles.
	Verificar si se tomaron las acciones y se actualizó el Mapa de Riesgos de Corrupción.
	Realizar un monitoreo permanente.

Fuente: Guía para la administración de riesgos y diseño de controles-DAFP 2018

### 6.1.4 Roles y responsabilidades

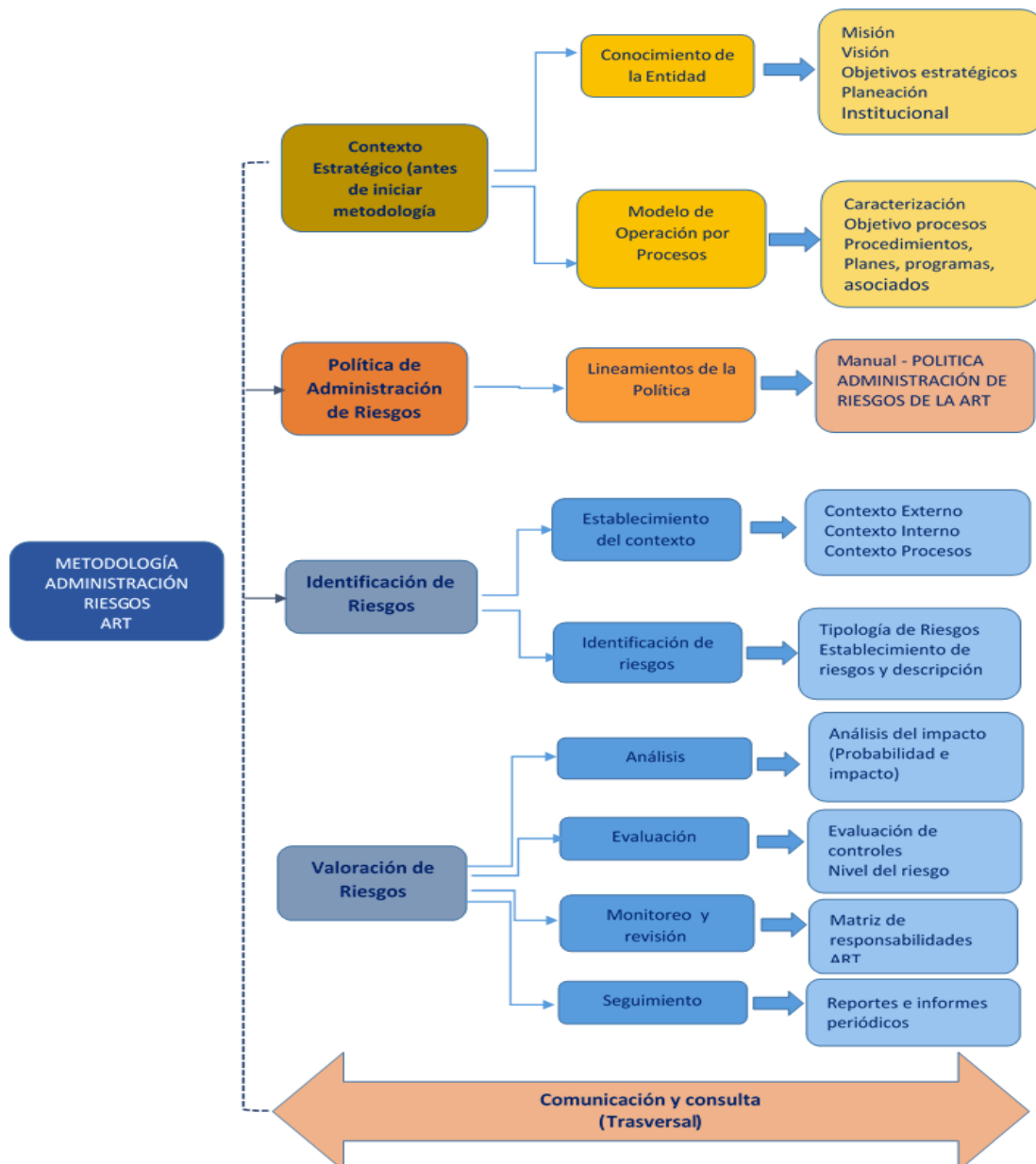
La ART, estructura los criterios para la adecuada toma de decisiones respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Entidad, por lo tanto, la implementación y mantenimiento de la Política de Administración de Riesgos, la metodología y tratamiento de los mismos, debe ser establecida por la Dirección con el apoyo del equipo directivo, el equipo operativo (líderes de proceso y gestores del Sistema de Gestión) y debe ser interiorizada por todos los servidores públicos y contratistas de la Entidad, responsables del desarrollo de actividades de los diferentes procesos.

Para la adecuada gestión de los riesgos, la ART, define los roles y responsabilidades para las líneas de defensa establecidas, con el fin implementar, coordinar, revisar, monitorear, hacer seguimiento y evaluar los riesgos inherentes a cada proceso. Estos se definen en el Cuadro Anexo 1 Roles y responsabilidades del presente Manual, lineamientos que deben ser observados por las diferentes instancias que hacen parte de la gestión de riesgos de la Entidad.

## 7. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS– ART

La Agencia para la Renovación del Territorio, para la adecuada administración de riesgos adopta la metodología establecida por el DAFP, en la Guía para la Administración del Riesgo y Diseño de controles en entidades públicas-2018 del DAFP y la Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano V.2- 2015, el cual complementa la metodología respecto de los riesgos de corrupción.

### Esquema para la Gestión de riesgos



Fuente: ART-2019 Adaptado de la Guía para la administración de riesgos y diseño de controles-DAFP 2018

La Oficina de Planeación, establecerá la herramienta o la matriz para el manejo de los riesgos, la cual contendrá los componentes relacionados con la identificación, valoración y el plan de manejo para los riesgos.

De acuerdo a lo anterior, se estructuró la matriz para la identificación, valoración y planes de manejo con sus respectivos campos FM-DE-08, así mismo, resultado de ésta, se genera el formato de Mapa de Riesgo de proceso FM-DE-09 y contiene los respectivos anexos para la gestión de riesgos los cuales hacen referencia a:

Anexo No.1 Criterios para calificar el impacto de los riesgos de corrupción

AnexoNo.2 Evaluación de Controles

Anexo No.3 Análisis solidez de controles

Anexo 4 Calificación de riesgos

Anexo 5 Tratamiento de riesgos

Anexo 6 Definiciones

Para los respectivos mapas de riesgo de proceso (FM-DE-08), de corrupción (Formato FM-DE-14).

El mapa de riesgo por procesos, estará bajo la responsabilidad de cada uno de los Líderes, el cual será consolidado por la Oficina de Planeación y estará conformado por los riesgos de gestión y los riesgos de corrupción de cada proceso.

El mapa de riesgo de Corrupción FM-DE-014, es consolidado por la Oficina de Planeación y está conformado por los riesgos de corrupción identificados en los diferentes procesos de la Entidad.

El mapa de riesgo institucional (Mapa de Riesgo Institucional), es consolidado por la Oficina de Planeación y está conformado por los riesgos residuales, que se encuentren en una zona de riesgo, moderada, alta o extrema y los riesgos de corrupción, con sus respectivos planes de manejo y el resultado del monitoreo y seguimiento periódicos que se realicen a los mapas de riesgo.

La Oficina de Planeación, publicará los mapas de riesgos de proceso e institucional, en el repositorio MERCURIO/SIGART en el link del MIPG y el mapa de riesgos de corrupción se publicará en la página web de la Entidad, en el link de transparencia, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 103 de 2015 y la Ley 1474 de 2011.

## 7.1 Identificación y análisis de riesgos

La identificación de los riesgos, tiene como objetivo, identificar las fuentes, eventos de riesgos, sus causas y consecuencias, que puedan incidir en la consecución de los objetivos de los procesos.

Esta etapa, inicia con el establecimiento del contexto estratégico de la entidad y de proceso, una vez se establece, se inicia con la construcción de los riesgos por procesos, sus causas y consecuencias.

### 7.1.1. Tipología de Riesgos

La tipología de riesgos asociados a los procesos, de la Entidad es: <sup>1</sup>

**Riesgos de Corrupción:** Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

**Riesgos Estratégicos:** Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los objetivos estratégicos de la organización pública y por tanto impacta toda la entidad,

Se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Riesgos Financieros:** Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los estados financieros y todas aquellas áreas involucradas con el proceso financiero como presupuesto, tesorería, contabilidad, cartera, central de cuentas, costos, etc.

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

**Riesgos de Imagen o reputacional:** Posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte la imagen, buen nombre o reputación de una organización ante los clientes y partes interesadas.

Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

**Riesgos Operativos:** Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos misionales de la entidad.

---

<sup>1</sup> Guía para la Administración de Riesgos y establecimientos de controles DAFP-2018

Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos.<sup>2</sup>

**Riesgos de Cumplimiento:** Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales.

Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

**Riesgos Tecnológicos:** Posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc.) de una entidad.

Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

**Riesgos de seguridad digital:** Posibilidad de combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos económicos y sociales, afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas.

#### 7.1.2. Establecimiento del contexto estratégico.

La identificación del riesgo debe ser un proceso permanente, para establecer el contexto estratégico de la ART, se parte del conocimiento estratégico de la Entidad, la misión, la visión y los objetivos estratégicos, a partir de los cuales se identifican los factores o eventos internos o externos, que pueden ocasionar riesgos que afecten el logro de los objetivos institucionales.

Para la identificación de los riesgos de proceso, se pueden involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informales y expertas, planeación institucional, mapa de procesos, caracterizaciones, procedimientos, entre otros, a fin de conocer con claridad el entorno, para establecer los eventos que pueden tener incidencia en el cumplimiento de los objetivos del proceso y proyectos.

**Contexto externo.** Este inicia con el análisis y establecimiento de los factores externos que puedan afectar a la Entidad para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

---

<sup>2</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_operativo](https://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_operativo)

Los factores externos pueden ser:

CLÁSIFICACIÓN	FACTORES
EXTERNOS	<b>Económicos y financieros:</b> asignación presupuestal, liquidez, austeridad en el gasto.
	<b>Políticos:</b> Decisiones gubernamentales, no continuidad en los programas de gobierno, cambios en el gobierno.
	<b>Socio-culturales:</b> Ubicación de las zonas priorizadas, acciones o actividades culturales en los territorios, idiomas, etnias, entre otros.
	<b>Legales:</b> Cambios normativos y legales aplicables a la Entidad, legislación, regulación.
	<b>Tecnológicos:</b> Falta de recursos para el desarrollo de sistemas de información, fallas en los sistemas que afecten la comunicación con los territorios, gobierno en línea.
	<b>Medioambientales:</b> Ambiente y estados del clima en los territorios que afecten el desarrollo de las actividades. (Catástrofes naturales- Lluvias, inundaciones, verano, entre otros). Sostenibilidad ambiental.
	<b>Comunicación externa.</b> Insuficientes o dificultades en canales de comunicación con los territorios y zonas priorizadas.
	<b>Orden público:</b> Acciones de terceros (grupos al margen de la ley, paros de la población, entre otros) que dificulten el desarrollo de las actividades
<b>Entorno digital:</b> Afectaciones por fallas sistemas de información, sitio web, plataformas, etc.	

**Contexto interno.** Se tiene en cuenta las condiciones internas que puedan afectar el cumplimiento de la misión, objetivos estratégicos, procesos de la Entidad (Estratégicos, Misionales, Apoyo y Evaluación), cumplimiento de procedimientos.

De los factores internos se tienen:

CLÁSIFICACIÓN	FACTORES
INTERNOS	<b>Estructura organizacional:</b> Diseño, niveles organizacionales que respondan al objeto, funciones, organización de la entidad.
	<b>Funciones y responsabilidades:</b> Desagregación adecuada de funciones y responsabilidades.
	<b>Financieros:</b> Ejecución presupuestal, demora asignación de recursos y apropiaciones, etc.
	<b>Personal:</b> Temas de capacitación, clima organizacional, planta de personal, rotación, funciones y responsabilidades, entre otros.
	<b>Tecnología:</b> Fallas en los sistemas de información deficientes, insuficientes o no óptimos, no se cubren las necesidades de tecnología.
	<b>Estratégicos.</b> Fallas en la Planeación, metas no adecuadas, mapa desactualizado, estructura organizacional no acordes con los procesos, indicadores mal formulados no permiten el seguimiento y toma de decisiones, no existen de políticas o no son observadas, etc.
	<b>Operación de procesos:</b> Interacción de procesos, procedimientos asociados, desactualización de documentos, etc.
	<b>Comunicación interna:</b> Falencias en los canales de información interna, demoras o fallas en la comunicación de la información hacia los diferentes niveles y sectores de la organización, etc.
	<b>Niveles de autoridad.</b> Grado de responsabilidad frente a los procesos, delimitación de los niveles de autoridad

**Contexto del Proceso.** Se determinan las características o aspectos esenciales del proceso y sus interrelaciones. Se pueden considerar factores como:

CLASIFICACIÓN	FACTORES
CONTEXTO DEL PROCESO	<b>Diseño del proceso:</b> Claridad en la descripción y objetivo del proceso.
	<b>Interacción con otros procesos:</b> relación precisa con otros procesos, insumos, proveedores, productos, etc.
	<b>Transversalidad:</b> De procesos que definen lineamientos para el desarrollo de todos los procesos de la Entidad. (estratégicos, de evaluación)
	<b>Procedimientos asociados:</b> Pertinencia de los procedimientos para el desarrollo de los procesos.
	<b>Responsabilidad de procesos:</b> definición adecuada de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso.
	<b>Comunicación entre procesos:</b> efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.
	<b>Activos de seguridad de la información:</b> información, aplicaciones, hardware, servicios web, redes, información física y digital, entre otros, que se deben proteger para garantizar el funcionamiento interno de cada proceso y de cara al ciudadano.

Para la identificación de los riesgos estratégicos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, se inicia con la identificación de los mismos, a partir de los objetivos estratégicos que apunta a cada proceso y el análisis del contexto estratégico.

Los riesgos estratégicos, se identifican y hacen parte del mapa de riesgos de cada proceso, permitiendo la adecuada gestión y monitoreo por parte de los líderes, así mismo, a través de los planes de manejo, mitigar su materialización, lo cual genera confianza en el desarrollo de las actividades organizacionales para cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### 7.1.2 Análisis de riesgos de gestión.

La construcción de los riesgos, se realiza a partir de la identificación del contexto estratégico, tomando como base los procesos establecidos en la Entidad, el conocimiento de situaciones del entorno y contexto interno de los procesos, una vez se tiene, se determinan las causas generadoras de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de los procesos y procedimientos asociados y las consecuencias en caso de materialización.

A partir de la definición de los factores internos y externos, se puedan enlistar los eventos asociados al objetivo del proceso, sus causas y consecuencias.

Para llevar a cabo la identificación, se recomienda dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- **¿Qué puede suceder?** Eventos que pueden afectar el cumplimiento del objetivo del proceso o de la misionalidad.
- **¿Cómo puede suceder?** Identificar las causas que puede ocasionar los riesgos, a partir de los factores del contexto.
- **¿Cuándo puede ocurrir?** En qué momento puede suceder en el desarrollo del proceso o procedimiento asociado.
- **¿Qué consecuencias traería su ocurrencia?** Se definen los posibles efectos o consecuencias en caso de materialización del riesgo.

Para identificar los riesgos, la redacción de los mismos debe evitar las palabras negativas como:

**“No...”, “Que no...”, o con palabras que denoten un factor de riesgo (causa) tales como: “ausencia de”, “falta de”, “poco(a)”, “escaso(a)”, “insuficiente”, “deficiente”<sup>3</sup>**

Para el análisis de las causas que originan la materialización de los riesgos, primero se identifican las actividades más relevantes, críticas o factores de éxito que pueden contribuyen o impactan el cumplimiento de los objetivos de los procesos.

Una vez se identifican éstas actividades, se continúa con la priorización de causas más probables que pueden incidir en la materialización de los riesgos identificados, se puede utilizar los métodos o herramientas de:

- Tres (3) o cinco (5) por qué
- Tormenta de ideas,
- Lista de priorización

### 7.1.3 Análisis de riesgos de corrupción.

Para el establecimiento de los riesgos de corrupción, la ART toma como base, la metodología establecida en la Guía para la Administración de Riesgos y establecimientos de controles del DAFP, en relación con los riesgos de corrupción.

El riesgo 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.”<sup>4</sup>

En la descripción de los riesgos de corrupción concurren cuatro (4) componentes para su definición:

---

<sup>3</sup> Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4

<sup>4</sup> Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4

***Acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado.***

Para facilitar la identificación de los riesgos de corrupción, se cuenta con el Formato **FM-DE-07 –ANÁLISIS DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN** en la cual se toman los riesgos identificados por cada proceso y se determina si el riesgo cumple con los cuatro componentes, en cuyo caso se trata de un riesgo de corrupción, de lo contrario, se trataría de un riesgo de gestión.

El futuro es de todos		ANÁLISIS RIESGOS DE CORRUPCIÓN					Código: FM-DE-07
Agencia de Renovación del Territorio		DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					Versión: 03
		OFICINA DE PLANEACIÓN					Fecha de Publicación:
MACROPROCESO	PROCESO	Descripción del riesgo	COMPONENTES				OBSERVACIONES/ ACLARACIONES
			Acción u Omisión	Uso del Poder	Desviar la gestión de lo público	Beneficio particular	
ESTRATÉGICO							
MISIONAL							
APOYO							
EVALUACIÓN							

**Fuente: Agencia de Renovación del Territorio- ART** (adaptado de la Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4.)

Una vez se haya realizado el ejercicio de la identificación de riesgos (gestión y corrupción), en el formato FM-DE-08 Matriz de Riesgos, se registran los riesgos identificados, para cada proceso, se clasifican de acuerdo a tipo de riesgo que pertenezca; las causas tanto internas como externas que generan los riesgos y las consecuencias en caso de materialización.

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS					
No.	RIESGO	CLASE DE RIESGO	CAUSAS		CONSECUENCIAS
			EXTERNAS	INTERNAS	
1					
2					

**Fuente. FM-DE-08 V.3 –ART 2019**

## 7.2 Valoración de riesgos.

### 7.2.1. Análisis preliminar - riesgo Inherente.

La valoración de los riesgos inherentes, consiste en establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencia o impacto, antes de controles, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial.

La probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad.<sup>5</sup>

A continuación, se presenta el Anexo 2. Tabla para valoración de riesgos del formato FM-DE-08 y 09, la cual define la probabilidad según la frecuencia y el impacto en caso de materialización.

Definidas estas dos variables, se puede evaluar el riesgo.

ANEXO 4. TABLA VALORACIÓN DE RIESGOS				
PROBABILIDAD		FRECUENCIA	IMPACTO	
1	<b>Rara vez:</b> Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos cinco(5) años.	1	<b>Insignificante:</b> Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	<b>Improbable:</b> Pudo y/o puede ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos cinco (5) años.	2	<b>Menor:</b> Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	<b>Posible:</b> Podría ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos dos (2) años.	3 *	<b>Moderado:</b> Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	<b>Probable:</b> Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año.	4 *	<b>Mayor:</b> Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad.
5	<b>Casi seguro:</b> Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año	5 *	<b>Catastrófico:</b> Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.
*		Los riesgos de corrupción, sólo tienen éstos tres niveles de impacto.		

Fuente: Agencia de Renovación del Territorio -2019

<sup>5</sup> Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4

**En la valoración de los riesgos de corrupción, el impacto sólo se tiene en cuenta los niveles Moderado, Mayor y Catastrófico, es decir 3, 4 y 5 respectivamente.**

### 7.2.1.1. Criterios para análisis de impacto Riesgos de Corrupción.

A continuación se presenta la matriz para establecer la zona de impacto de los riesgos de corrupción de acuerdo a las siguientes preguntas: <sup>6</sup>

ANEXO 1. CRITERIOS PARA CALIFICAR EL IMPACTO -RIESGOS DE CORRUPCIÓN		
PREGUNTA: SI EL RIESGO SE MATERIALIZA PODRÍA:	SI	NO
1 ¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2 ¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3 ¿Afectar el cumplimiento de misión de la entidad?		
4 ¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		
5 ¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		
6 ¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7 ¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8 ¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos?		
9 ¿Generar pérdida de información de la entidad?		
10 ¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?		
11 ¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12 ¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13 ¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14 ¿Dar lugar a procesos penales?		
15 ¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
<b>16 ¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?</b>		
17 ¿Afectar la imagen regional?		
18 ¿Afectar la imagen nacional?		
19 ¿Generar daño ambiental?		
<b>SUMA DE X's</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Adoptado Guía para la administración de riesgos y diseño de controles DAFP-2018 V4

<sup>6</sup> Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4

## Tabla de respuestas




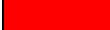
CALIFICACIÓN IMPACTO	
RESPUESTAS POSITIVAS	IMPACTO
1 A 5	MODERADO
6 A 11	MAYOR
12 A 19	CATASTRÓFICO
Si la pregunta 16 es afirmativa es Catastrófico	

7.2.2. Calificación de los riesgos en la tabla de calor.

Para establecer la zona de calificación inicial de los riesgos inherentes, se cruzan los valores determinados para la probabilidad y el impacto de acuerdo con la tabla de valoración:

**VALORACIÓN = Probabilidad X Impacto**

Como resultado de la valoración de los riesgos inherentes, se pueden ubicar en zona:

BAJA	
MODERADA	
ALTA	
EXTREMA	

En el Anexo 4.1. Matriz calificación de riesgos del Formato FM-DE-08- al 09 Gestión de Riesgos, se detallan las zonas de calificación de acuerdo a la probabilidad e impacto de los riesgos inherentes.

ANEXO 4.1 MATRIZ CALIFICACIÓN DE RIESGOS					
PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	Mayor	Catastrófico
1 Rara vez	BAJA (1)	BAJA (2)	BAJA (3)	BAJA (4)	MODERADA (5)
2 Improbable	BAJA (2)	BAJA (4)	MODERADA (6)	MODERADA (8)	ALTA (10)
3 Posible	BAJA (3)	MODERADA (6)	MODERADA (9)	ALTA (12)	ALTA (15)
4 Probable	BAJA (4)	MODERADA (8)	ALTA (12)	EXTREMA (16)	EXTREMA (20)
5 Casi seguro	MODERADA (5)	ALTA (10)	ALTA (15)	EXTREMA (20)	EXTREMA (25)

Zona de calificación  
riesgos de  
corrupción

Fuente: Agencia de Renovación del Territorio- ART 2019

Los riesgos de corrupción solamente se ubican en la matriz de calificación de riesgos en **MOERADA, MAYOR O CATASTRÓFICO**.

Una vez se obtiene la calificación y zona donde queda ubicado el riesgo inherente, se continúa con el establecimiento de controles y la valoración de los mismos, para determinar el riesgo residual (después de controles).

### 7.2.3 Establecimiento de controles.

Para minimizar la frecuencia o el impacto de los riesgos, se deben establecer los controles o actividades de control, los cuales permiten disminuir la frecuencia o minimizar el impacto de los riesgos.

Para el establecimiento de los controles se debe tener en cuenta:

- ✓ Para cada causa debe existir un control.
- ✓ Se deben trabajar en forma separada (no se deben combinar en una misma columna o renglón).
- ✓ Un control puede ayudar a mitigar varias causas, en estos casos el control se asocia a la causa de manera independiente.

Los controles se clasifican en:

**Controles Preventivos:** Son los que actúan para eliminar las causas del riesgo y prevenir su ocurrencia o materialización, como por ejemplo, el requerimiento de un login y password en un sistema de información; listas de chequeo.

**Controles detectivos:** Controles que están diseñados para identificar un evento o resultado no previsto después de que se haya producido. Buscan detectar la situación no deseada para que se corrija y se tomen las acciones correspondientes.

Estos permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable. Como ejemplo, las conciliaciones bancarias.

Las actividades de control tienen como fin:

- ✓ **Disminuir la probabilidad:** acciones encaminadas a gestionar las causas del riesgo.

- ✓ **Disminuir el impacto:** acciones encaminadas a disminuir las consecuencias del riesgo.

### 7.2.3.1. Metodología para el diseño de los controles

Para el establecimiento de los controles y establecer si éstos realmente apuntan a mitigar el riesgo y mitigan las causas para prevenir que el riesgo se materialice, se debe considerar para su diseño las siguientes variables: <sup>7</sup>

**Paso 1.** Definir el responsable de realizar la actividad de control.

**Paso 2.** Establecer la periodicidad para la ejecución de la actividad

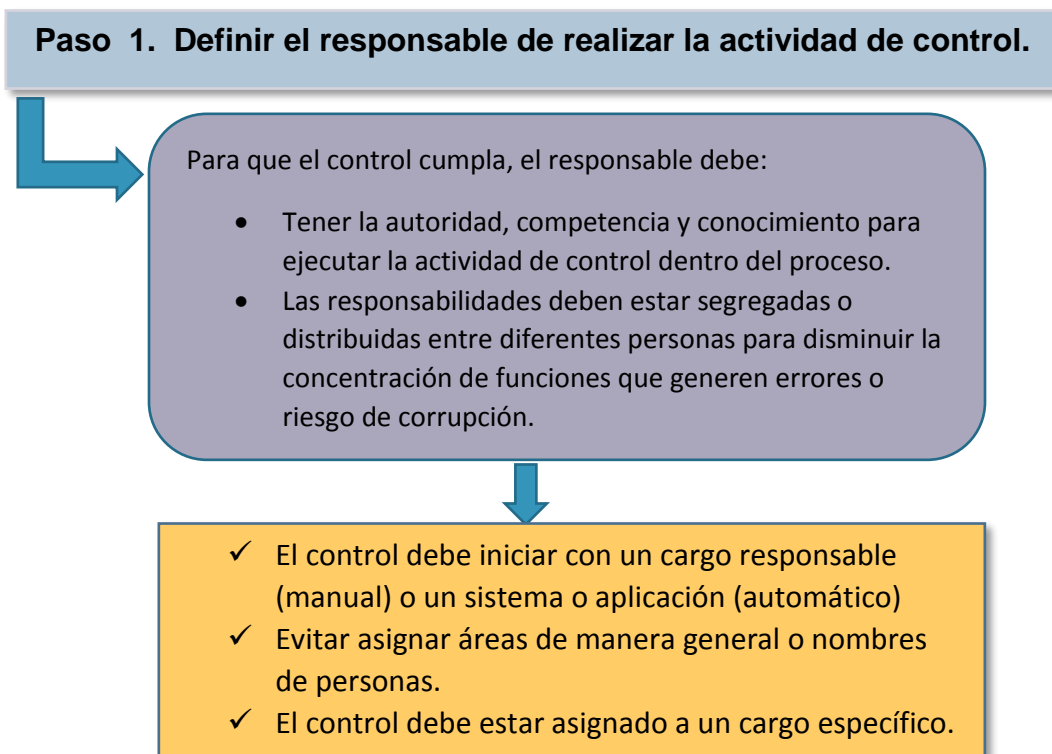
**Paso 3.** Indicar el propósito del control

**Paso 4.** Indicar cómo se realiza la actividad de control

**Paso 5.** Establecer que pasa en caso de desviaciones u observaciones resultado de ejecutar el control.

**Paso 6.** Establecer y dejar evidencias de la ejecución del control.

#### Descripción de los pasos:



<sup>7</sup> Tomado de la Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4

## Paso 2. Establecer la periodicidad para la ejecución de la actividad

La periodicidad en la actividad de control debe:

- Tener una periodicidad específica para su realización (diario, mensual, trimestral, anual, etc.).
- Su ejecución debe ser consistente y oportuna para la mitigación del riesgo.

- ✓ Todas las actividades de control deben definir una periodicidad específica. (mensual, trimestral, semestral, etc.)
- ✓ En caso de controles automáticos, también tienen una periodicidad. (están programados)
- ✓ Si queda a criterio la periodicidad de la realización del control, se tiene un problema en el diseño del control.

## Paso 3. Indicar el propósito del control

El control debe tener un propósito que indique para qué se realiza:

- El propósito debe conllevar a prevenir las causas que generan el riesgo (verificar, validar, conciliar, comparar, revisar, cotejar).
- Tener en cuenta si es un control o una actividad de control. (importante la redacción)
- Detectar la materialización del riesgo, para realizar los ajustes y correctivos en el diseño del control o en su ejecución.

- ✓ El control debe tener un propósito (verificar, validar, cotejar, comparar, revisar, etc.) para mitigar la causa de la materialización del riesgo.
- ✓ También aplica para los controles automáticos

#### Paso 4. . Indicar cómo se realiza la actividad de control



El control debe tener el cómo se realiza:

- Debe indicar si la fuente u origen de la información que ejecuta el control es confiable para mitigar el riesgo.
- Cuando se evalúe el control debe permitir establecer la confiabilidad del mismo para mitigar su materialización.



- ✓ El cómo se puede realizar a través de listas de chequeo, cruces de validaciones automáticas frente a registros o información de usuarios o proveedores (cédula, NIT, valores, etc.)

#### Paso 5. Establecer qué pasa en caso de desviaciones u observaciones resultado de ejecutar el control.



El control debe indicar qué se debe hacer con las observaciones o desviaciones resultado de ejecutar el control.

- Si como resultado de un control preventivo se observan diferencias o aspectos que no se cumplen, la actividad no debería continuarse hasta que se subsane la situación.
- Si es un control que detecta una posible materialización de un riesgo, se debe gestionar de manera oportuna los correctivos o aclaraciones a las diferencias presentadas u observaciones.



- ✓ Si el responsable de ejecutar el control no realiza ninguna actividad de seguimiento a las observaciones o desviaciones, o la actividad continúa a pesar de indicar esas observaciones o desviaciones, el control no tiene el efecto para lo cual fue diseñado.

## Paso 6. Establecer y dejar evidencias de la ejecución del control.

. Esta evidencia ayuda evaluar que el control realmente fue ejecutado de acuerdo con los parámetros establecidos y descritos anteriormente:

1. Fue realizado por el responsable que se definió.
2. Se realizó de acuerdo a la periodicidad definida.
3. Se cumplió con el propósito del control.
4. Se dejó la fuente de información que sirvió de base para su ejecución.
5. Hay explicación a las observaciones o desviaciones resultantes de ejecutar el control

- ✓ La evidencia debe permitir realizar verificaciones sobre la realización del control adecuadamente, por terceros. (auditorías, verificaciones)
- ✓ La evidencia puede ser física, digital o el registro que deja un control automático.

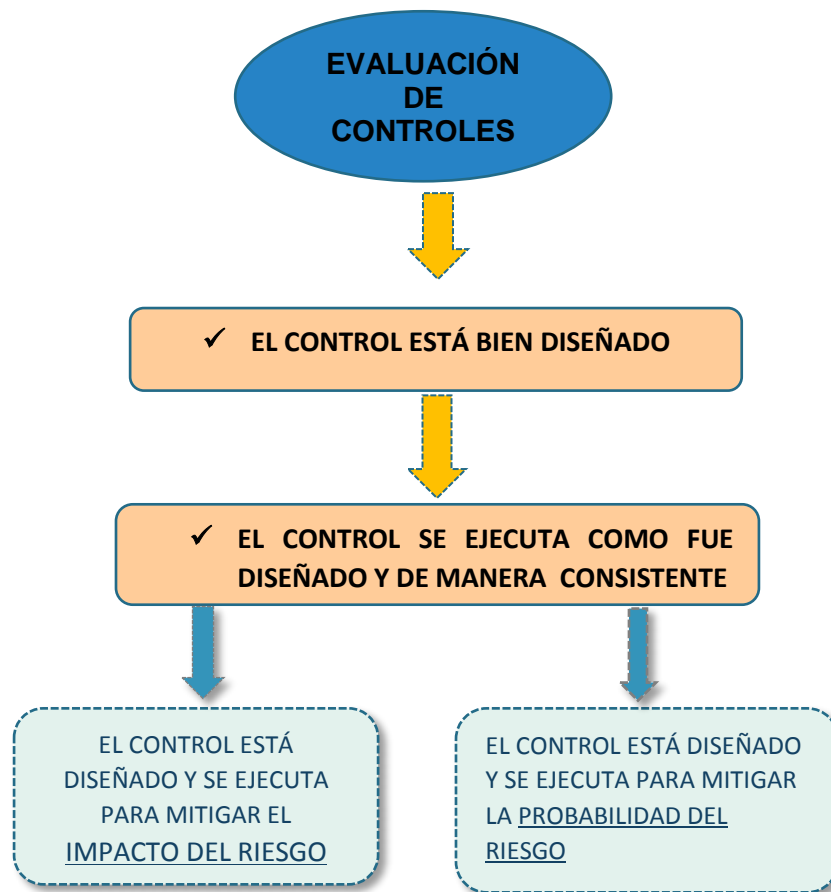
### 7.2.4. Evaluación de los controles.

Una vez se tengan identificados los controles o actividades de control, éstos deben ser evaluados, con el fin de que permitan minimizar la probabilidad o el impacto de los riesgos y poder establecer los riesgos residuales (riesgos calificados después de controles), permitiendo modificar los riesgos y desplazarlo de una zona a otra dentro de la Matriz de Evaluación.

La ART, adopta la metodología para la valoración de los controles de acuerdo con los lineamientos del DAFP dados a través de la Guía de Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas (3.2.2. valoración de controles).

Para la adecuada mitigación de los riesgos:

- ✓ El control debe estar bien diseñado
- ✓ El control debe ejecutarse por parte de los responsables tal como se diseñó.
- ✓ Un control que esté bien diseñado y se ejecute adecuadamente, contribuye a la mitigación del riesgo.



Fuente. Adaptado de la Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas DAFP

Aspectos a tener en cuenta para el análisis y evaluación de los controles: <sup>8</sup>

- Determinar la naturaleza del control si es preventivo o detectivo.

Preventivo: Previene que el evento suceda. Disminuye la probabilidad.

Detectivo: Permite controlar la situación en caso de materialización del riesgo. Disminuye el impacto.

- Establecer si el control se encuentra documentado, si tiene un responsable, frecuencia o periodicidad de seguimiento y si cuenta con registro de los seguimientos.

<sup>8</sup> Tomado de la Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4

Teniendo en cuenta estos aspectos, la evaluación se realiza a cada uno de los controles identificados en cada riesgo, de acuerdo al cuadro del Anexo 2 Evaluación de Controles, con el fin de determinar si cumplen con los aspectos de diseño y ejecución.

ANEXO 2. EVALUACIÓN DEL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE CONTROLES					
CRITERIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL	ASPECTO A EVALUAR	OPCIONES DE RESPUESTA			RESULTADO EVALUACIÓN
1. RESPONSABLE	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control?	Asignado (15)	No asignado (0)	N/A	0
		0	0		
	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado (15)	Inadecuado (0)	N/A	0
		0	0		
2. PERIODICIDAD	¿La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la Materialización del riesgo de manera oportuna?	Oportuna (15)	Inoportuna (0)	N/A	0
		0	0		
3. PROPÓSITO	control realmente buscan por si sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, Ej.: verificar, validar, cotejar, comparar, revisar, etc.?	Prevenir (15)	Detectar (10)	No es control (0)	0
		0	0		
4. CÓMO SE REALIZA LA ACTIVIDAD DE CONTROL	¿La fuente de información que se utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo?	Confiable (15)	No confiable (0)	N/A	0
		0	0		
5. QUÉ PASA CON LAS DESVIACIONES U OBSERVACIONES?	¿Las observaciones, desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna?	Se resuelven e investigan oportunamente (15)	NO se resuelven e investigan oportunamente (0)	N/A	0
		0	0		
<b>CALIFICACIÓN EVALUACIÓN DISEÑO DEL CONTROL</b>					<b>0</b>
CRITERIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL	ASPECTO A EVALUAR	OPCIONES DE RESPUESTA			RESULTADO EVALUACIÓN
6. EVIDENCIAS DE LA EJECUCIÓN DEL CONTROL	¿Se deja evidencia o rastro de la ejecución del control que permita a cualquier tercero con la evidencia llegar a la misma conclusión?	Completa (15)	Incompleta (10)	No existe (0)	0
		0	0	0	
<b>CALIFICACIÓN EJECUCIÓN DEL CONTROL</b>					<b>0</b>

#### Anexo 2. Evaluación de Controles – ART- 2019

Resultado de la evaluación del diseño de los controles:

RESULTADO EVALUACIÓN DEL DISEÑO	RANGO DE CALIFICACIÓN
<b>FUERTE</b>	Entre 96 y 100
<b>MODERADO</b>	Entre 89 y 95
<b>DÉBIL</b>	Entre 0 y 88

Si el resultado de la calificación del control o el promedio del *diseño*, es menor de **96** puntos (MODERADO O DÉBIL), se debe establecer acciones que permita tener un control o controles bien diseñados.

Resultado de la evaluación de la ejecución de los controles:

Los controles también se deben ser evaluados respecto de la ejecución de los mismos por parte de los responsables, “no basta con que el control esté bien diseñado, este debe ejecutarse de manera consistente, de tal forma que se pueda mitigar el riesgo.”<sup>9</sup>

RESULTADO EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL CONTROL	RANGO DE CALIFICACIÓN
<b>FUERTE</b>	<b>15</b> - El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable.
<b>MODERADO</b>	<b>10</b> - El control se ejecuta algunas veces por parte del responsable
<b>DÉBIL</b>	<b>0</b> - El control no se ejecuta por parte del responsable

#### 7.2.5 Análisis y evaluación de controles para la mitigación de los riesgos.

La calificación tanto de los riesgos inherentes como residuales, se realiza a los riesgos (no a las causas). Para establecer si los controles ayudan al tratamiento de los riesgos, se deben evaluar de manera individual o en conjunto, para lo cual se considera tanto la evaluación del diseño, como la ejecución y el promedio de los controles en su conjunto (para cada riesgo).

Del resultado de ésta evaluación se obtiene la SOLIDEZ del control y se establece SI se requiere o NO levantar acciones para fortalecer el control.

<sup>9</sup> Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4

Para este ejercicio se cuenta con la matriz del Anexo 3 Solidez de controles, el cual genera el resultado de la solidez de cada control, de acuerdo con la calificación de la evaluación del diseño y ejecución del control.

SOLIDEZ DEL CONTROL			
PESO EJECUCIÓN DEL CONTROL	PESO DISEÑO DEL CONTROL		
	FUERTE Entre 96 a 100	MODERADO Entre 95 y 86	DÉBIL Entre 85 y 0
<b>FUERTE</b> Siempre se ejecuta	<b>FUERTE</b> (100)	<b>MODERADO</b> (50)	<b>DÉBIL</b> (0)
<b>MODERADO</b> Algunas veces se ejecuta	<b>MODERADO</b> (50)	<b>MODERADO</b> (50)	<b>DÉBIL</b> (0)
<b>DÉBIL</b> No se ejecuta	<b>DÉBIL</b> (0)	<b>DÉBIL</b> (0)	<b>DÉBIL</b> (0)

SOLIDEZ DEL CONTROL	SI/NO acciones para fortalecer el control	Calificación solidez del control
<b>FUERTE</b>	<b>NO</b>	<b>100</b>
<b>MODERADO</b>	<b>SI</b>	<b>50</b>
<b>DÉBIL</b>	<b>SI</b>	<b>0</b>

Fuente: Anexo 3 solidez de controles ART- 2019.

Para determinar la solidez del conjunto de controles para un determinado riesgo, teniendo en cuenta que un mismo riesgo puede tener varias causas y éstas a su vez uno o más controles, se requiere determinar la solidez del control en su conjunto, por lo que se hace necesario realizar dicho ejercicio primero individual y luego en su conjunto. (Ver matriz a continuación matriz evaluación de la solidez del control integral)

La solidez del conjunto resulta del promedio aritmético simple de los controles para cada riesgo así:

EVALUACIÓN DE LA SOLIDEZ DEL CONTROL INTEGRAL				
RIESGO	CAUSAS	CONTROLES	CALIFICACIÓN SOLIDEZ INDIVIDUAL DEL CONTROL	RESULTADO SOLIDEZ INTEGRAL DEL CONTROL
RIESGO 1	CAUSA 1	CONTROL 1	0	0
		CONTROL 2	0	
		CONTROL 3	0	
	CAUSA 2	CONTROL 1	0	
		CONTROL 2	0	
		CONTROL 3	0	
	CAUSA 3	CONTROL 1	0	
		CONTROL 2	0	
		CONTROL 3	0	
	CAUSA 4	CONTROL 1	0	
		CONTROL 2	0	
		CONTROL 3	0	
	CAUSA 5	CONTROL 1	0	
		CONTROL 2	0	
		CONTROL 3	0	

Resultado del Promedio aritmético de todos los controles

CALIFICACIÓN DE LA SOLIDEZ DEL CONJUNTO DE COTROLES	
<b>FUERTE</b>	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es igual a <b>100</b>
<b>MODERADO</b>	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos está entre <b>50 y 99</b>
<b>DÉBIL</b>	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es <b>menor que 50</b>

Anexo 3 Solidez de controles ART- 2019. (Adaptado de la Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP)

### 7.2.6 Valoración de riesgos después de controles (riesgo residual)

Como resultado de la evaluación de los controles en forma integral, se realiza de nuevo la valoración del riesgo, con el fin de establecer su calificación y determinar el riesgo residual. (Riesgo después de controles), para tal fin se tiene en cuenta:

#### Desplazamiento del riesgo inherente para calcular el riesgo residual.

Dado que ningún riesgo con una medida de tratamiento se evita o elimina, el desplazamiento de un riesgo inherente en su probabilidad o impacto para el cálculo del riesgo residual, se realizará de acuerdo a la siguiente matriz:

MATRIZ DESPLAZAMIENTO RIESGO INHERENTE PARA CALCULAR RIESGO RESIDUAL						
Solidez del conjunto de los controles.	Controles ayudan a disminuir la probabilidad	Controles ayudan a disminuir Impacto	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de la Probabilidad	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de Impacto	Clase de Riesgo	Clase de controles
<b>FUERTE</b>	DIRECTAMENTE	DIRECTAMENTE	2	2	Gestión	Preventivos y detectivos
<b>FUERTE</b>	DIRECTAMENTE	INDIRECTAMENTE	2	1	Gestión	Preventivos
<b>FUERTE</b>	DIRECTAMENTE	No DISMINUYE	2	0	Corrupción	Preventivos o detectivos
<b>FUERTE</b>	No DISMINUYE	DIRECTAMENTE	0	2	Gestión	Detectivos
<b>MODERADO</b>	DIRECTAMENTE	DIRECTAMENTE	1	1	Gestión	Preventivos y detectivos
<b>MODERADO</b>	DIRECTAMENTE	INDIRECTAMENTE	1	0	Gestión	Preventivos
<b>MODERADO</b>	DIRECTAMENTE	No DISMINUYE	1	0	Corrupción	Preventivos o detectivos
<b>MODERADO</b>	No DISMINUYE	DIRECTAMENTE	0	1	Gestión	Detectivos
<b>DÉBIL</b>	No DISMINUYE	No DISMINUYE	0	0	Gestión y Corrupción	Preventivos y/o detectivos


Fuente: ART- 2019. Adaptado de la Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP

De acuerdo al resultado anterior, se determina el desplazamiento del riesgo ya sea en probabilidad o impacto, dentro del cuadrante del Anexo 4 Calificación de riesgos, estableciendo la calificación del riesgo residual, para establecer el tratamiento, según la zona donde haya quedado ubicado el riesgo.

## 7.4 Tratamiento o manejo de riesgos residuales

El tratamiento o manejo de riesgos, es el conjunto de medidas que se toman, con el fin de tratar los riesgos y mitigar su materialización a través de la toma de medidas o acciones para su mitigación.

Con base en el formato FM-DE-08 MATRIZ DE RIESGOS del Formato de Gestión de Riesgos, cada líder de proceso y el gestor (es), junto con su equipo de trabajo, de acuerdo a la calificación y la zona de riesgo que haya quedado ubicado el riesgo, establecen el tratamiento para cada uno, de conformidad con las Políticas de Administración adoptadas por la ART. (Ver numeral 6.1.2 del presente Manual y Anexo 5 Tratamiento de Riesgos de Gestión y Corrupción).

 <b>El futuro es de todos</b> Agencia de Renovación del Territorio			
ANEXO 5. TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS - ART			
RIESGOS DE GESTIÓN			
CALIFICACIÓN	POLÍTICA MANEJO RIESGO	PLAN DE MANEJO	PLAN CONTINGENCIA
ZONA BAJA	<b>ASUMIR O ACEPTAR EL RIESGO</b>	Riesgos inherentes, no se adoptan medidas que afecten la probabilidad o el impacto. Realizar monitoreos periódicos, al riesgo para que permanezcan en zona baja.	NA
ZONA MODERADA	<b>REDUCIR EL RIESGO</b>	Establecer acciones, medidas que permitan reducir la probabilidad y/o el impacto del riesgo. Monitoreos periódicos, mínimo cada trimestre a los controles y acciones.	NA
ZONA ALTA	<b>EVITAR EL RIESGO</b>	Establecer acciones o medidas que mitiguen la materialización del riesgo y permitan reducir la probabilidad y/o el impacto. Monitoreo bimensual a los controles y acciones establecidas.	Es optativo establecer planes de contingencia, para aplicar en caso de que el riesgo se materialice.
ZONA EXTREMA	<b>EVITAR EL RIESGO COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO</b>	Establecer acciones o medidas que busquen evitar la materialización del riesgo, mitigando tanto la probabilidad y/o impacto. Monitoreo mensual a los controles y acciones establecidas.	Establecer planes de contingencia para aplicar en caso de que el riesgo se materialice.
RIESGOS DE CORRUPCIÓN			
ZONA BAJA	<b>REDUCIR EL RIESGO</b>	Establecer acciones o medidas que mitiguen la materialización del riesgo y permitan reducir la probabilidad de ocurrencia.	N/A
ZONA MODERADA		Monitoreos periódicos, mínimo cada trimestre a los controles y acciones.	
ZONA ALTA	<b>EVITAR EL RIESGO</b>	Establecer acciones o medidas que busquen evitar la materialización del riesgo, mitigando la probabilidad de ocurrencia.	Establecer planes de contingencia para aplicar en caso de materialización
ZONA EXTREMA		Monitoreos bimensuales o mensuales a los controles y acciones establecidas	

Anexo 5 Tratamiento de riesgos ART-2019

#### 7.4.1 Planes de Manejo para mitigar los riesgos.

En el Plan de Manejo de riesgos, se establecen las acciones o medidas a seguir de acuerdo con la zona y el nivel de aceptación de cada uno y de acuerdo con la solidez de los controles, con el fin de mitigar las causas generadoras de riesgos.

Para el establecimiento de las acciones se debe tener en cuenta:

- ✓ Los riesgos de GESTIÓN que permanezcan en Zona BAJA y los controles son FUERTES, no se requiere establecer Planes de Manejo.
- ✓ Para los riesgos que se encuentren en ZONA MODERADA, ALTA O EXTREMA, se debe establecer acciones que permitan evitar que el riesgo se materialice.
- ✓ Para los riesgos que presentan controles con solidez MODERADA O DÉBIL, independiente de la ZONA donde se encuentren, se les debe establecer acciones para fortalecer los controles.
- ✓ Los riesgos de CORRUPCIÓN, independiente de la zona donde se encuentren, se les debe establecer planes de manejo para evitar su materialización y mantener mitigado el riesgo.

**Planes de Contingencia:** Son planes de manejo para los riesgos que se les debe dar un tratamiento especial o se les establece generalmente, para los riesgos calificados en zona alta o extrema y se ponen en marcha, en caso de materialización del riesgo.

Este Plan de Manejo se registra en el formato FM-DE-08 Matriz de Riesgos, en el campo de PLAN DE MANEJO, el cual contiene:

- ✓ Las acciones para la mitigación de los riesgos.
- ✓ Los responsables de ejecutar las acciones
- ✓ La periodicidad de seguimiento de la acción, la cual depende de la zona donde se encuentre el riesgo. Puede ser mensual, bimestral o trimestral.
- ✓ Las fechas de inicio y finalización de las acciones.

PLAN DE MANEJO					
ACCIONES	RESPONSABLE	PERIODICIDAD DE SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO (dd/mm/año)	FECHA DE TERMINACIÓN (dd/mm/año)	PLANES DE CONTINGENCIA (si aplica)

FM-DE-08 MATRIZ DE RIESGOS- Plan de Manejo

#### 7.4.2 Mapas de Riesgos.

El mapa de riesgo es consolidado de los riesgos identificados en cada proceso, los riesgos residuales, planes de manejo y planes de contingencia. EL mapa es el resultado de la Matriz de Riesgos de cada proceso y cuenta con el Formato FM-DE-09 Mapa de Riesgos de Proceso del Formato de Gestión de Riesgos.

El formato mapa de riesgos contiene:

- Número y Riesgo
- Clase de Riesgo
  - VALORACIÓN DE CONTROLES
  - Controles
  - Frecuencia
  - Impacto
- RIESGO RESIDUAL
  - Calificación del riesgo (después de controles)
  - Opciones de manejo
- TRATAMIENTO O PLAN DE MANEJO
  - Acciones
  - Responsable
  - Periodicidad de seguimiento
  - Fecha de inicio
  - Fecha de finalización

Los mapas de riesgos, permiten llevar el control de los riesgos, a nivel de proceso y a nivel estratégico.

Los Mapas de Riesgo son consolidados por la Oficina de Planeación y se clasifican en:

Mapa de Riesgo de proceso. El cual contiene los riesgos identificados en cada uno de los procesos. Estos mapas deben ser revisados por el Director, Subdirector, Jefe de Oficina, Coordinador de Grupo o Líder de Proceso; y deben ser aprobados por el Líder del Proceso.

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS			VALORACIÓN				TRATAMIENTO O PLAN DE MANEJO					
No.	RIESGO	CLASE DE RIESGO	EVALUACIÓN DE CONTROLES		RIESGO RESIDUAL		ACCIONES	RESPONSABLE	PERIODICIDAD DE SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO (dd/mm/aa)	FECHA DE TERMINACIÓN (dd/mm/aa)	PLANES DE CONTINGENCIA (si aplica)
			CONTROLES	PROBABILIDAD IMPACTO	CALIFICACIÓN DE RIESGO	OPCIÓN DE MANEJO						

FM-DE-09- MAPA DE RIESGOS POR PROCESOS

Mapa de Riesgo de Corrupción. Consolida los riesgos de corrupción identificados en cada proceso y es consolidado por la Oficina de Planeación. El mapa cuenta con el Formato de FM-DE-14 Mapa de Riesgos de Corrupción-ART.

Mapa de Riesgo de Institucional. El cual consolida los riesgos identificados en cada proceso calificados en zona alta y extrema y los riesgos de corrupción. Este es consolidado por la Oficina de Planeación.

## 8. MONITOREO Y SEGUIMIENTO

### 8.1. Monitoreo a los mapas de riesgos.

El monitoreo a los mapas de riesgos es esencial para asegurar la eficiencia y eficacia de las acciones establecidas para el tratamiento de los riesgos de gestión y de corrupción, la cual se adelanta a través del monitoreo, seguimiento y revisión periódica, de tal forma que permita evidenciar todas aquellas situaciones o factores que puedan influir en el resultado de las acciones.

El monitoreo a los mapas de riesgos, la realizará los líderes de proceso, con el apoyo de los gestores, de acuerdo con la periodicidad establecida en la Política de Administración de Riesgos y las responsabilidades establecidas, así:

**Riesgos valorados en zona baja:** Se debe realizar monitoreos periódicos, mínimo cada trimestre a los controles, para que permanezcan en esta zona o se pueda eliminar el riesgo.

**Riesgos calificados zona moderada:** Monitoreos periódicos, mínimo cada trimestre a los controles y acciones establecidas.

**Riesgos calificados zona alta:** Monitoreo bimensual a los controles y acciones establecidas.

**Riesgos calificados zona extrema:** Monitoreo mensual a los controles y acciones establecidas y se requiere realizar pruebas periódicas a los planes de contingencia.

Como resultado del monitoreo y la revisión, de los mapas de riesgo, se puede generar la actualización o modificación de los mapas, sus riesgos, causas, consecuencias, controles, tratamientos y los planes de manejo de cada uno de los riesgos.

## 8.2 Seguimiento a los mapas de riesgos.

El Grupo Interno de Control Interno de la ART, es el responsable de realizar el seguimiento a los mapas de riesgos, con la periodicidad que se establezca en el Programa de Auditoría Interna para cada vigencia, o cuando por cualquier circunstancia lo establezca el Comité Institucional de Control Interno de la ART.

Lo cual lo hace mediante la evaluación independiente al diseño y ejecución de los controles, dando prioridad a los riesgos de gestión con mayores niveles de riesgo.

### *Seguimiento Riesgos de Corrupción.*

Para el caso de los riesgos de corrupción, el seguimiento y publicación, se realizará de acuerdo a lo establecido en la Estrategia para el PAAC-V2 y la metodología establecida en la Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas del DAFP.

“El seguimiento adelantado por la Oficina de Control Interno se deberá publicar en la página web de la entidad o en un lugar de fácil acceso para el ciudadano.

En especial deberá adelantar las siguientes actividades:

- ✓ Verificar la publicación del Mapa de Riesgos de Corrupción en
- ✓ la página web de la entidad.
- ✓ Seguimiento a la gestión del riesgo.
- ✓ Revisión de los riesgos y su evolución.
- ✓ Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma adecuada.

### **Fechas de seguimientos y publicación:**

El seguimiento se realiza tres (3) veces al año, así:

Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de mayo.

Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10), primeros días hábiles del mes de septiembre.

Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero.”<sup>10</sup>

Para el seguimiento de los riesgos de corrupción, se podrá utilizar el formato del Anexo 6 Matriz de seguimiento a los riesgos de corrupción de la Guía del DAFP.

---

<sup>10</sup> Guía para la administración de riesgos y diseño de controles en entidades públicas. DAFP-2018 V4

### 8.3 Reporte resultado del monitoreo y seguimiento.

Cuando se determine que se los mapas de riesgo deben ser modificados, como resultado del monitoreo que realicen los líderes de proceso o como resultado del seguimiento que realice el Grupo de Control Interno, se debe:

- ✓ Reportar a la Oficina de Planeación, con el fin de actualizar los mapas correspondientes, en cualquiera de sus componentes, ya sea a los riesgos, sus causas, consecuencias, controles, tratamientos o planes de manejo.
- ✓ Si se identifican cambios internos o externos que puedan impactar positiva o negativamente a la Entidad o algún proceso, se reporta a la Oficina de Planeación, con el fin de apoyar la identificación, análisis y valoración de riesgos de gestión o corrupción del proceso.
- ✓ Los reportes que se hagan a la Oficina de Planeación, se deben realizar a través de correo electrónico, soportado con la Matriz de Riesgo FM-DE-08 y el acta de reunión resultado del monitoreo o el resultado del seguimiento del Grupo Interno de Control Interno.
- ✓ Cuando se realice el monitoreo de los riesgos de corrupción, se debe reportar el resultado del mismo a la Oficina de Control Interno según las fechas que ésta determine y de acuerdo a los cortes cuatrimestrales establecidos en el numeral 8.1 del presente manual, concordante con la Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción -2015.y a la Oficina de Planeación, de acuerdo.
- ✓ La Oficina de Planeación, será la encargada de consolidar el Mapa de Riesgos Institucional y presentar al Comité de Institucional de Control Interno el resultado del monitoreo y revisión que se realice a los mismos, con el fin de establecer la necesidad de definir si es necesario la revisión y ajuste de la Política de Administración de Riesgos de la Agencia o se deba tomar acciones sobre riesgos estratégicos o de corrupción que presenten una alta probabilidad de materializarse.
- ✓ Si se detecta la materialización de un riesgo ya sea de gestión o corrupción, se debe informar a las instancias respectivas, de acuerdo con lo establecido en el **numeral 6.1.3. del presente Manual**, relacionado con el “Tratamiento a los riesgos materializados.”

## **9. SOCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

La comunicación y divulgación de la política y la metodología para la administración de los riesgos, será dada a conocer por la Oficina de Planeación, en coordinación con la Oficina de Comunicaciones, la cual se realizará a través de los diferentes medios de comunicación interna, con el fin de dar cubrimiento al mayor número de servidores públicos de la Entidad, tanto a nivel central, como a nivel territorial.

Así mismo, los líderes de proceso con el apoyo de los gestores y la Oficina de Planeación, socializarán la política y los mapas de riesgos a los equipos de trabajo, así como los cambios y actualizaciones que se llegaran a generar, dejando registro de las mismas.

## **10. CONTROL DE CAMBIOS**

Cuando se requiera modificar o actualizar el Manual de Administración de Riesgos, en relación con la política, la metodología para la gestión de riesgos, lo realizará la Oficina de Planeación y se presentará en el Comité Institucional de Control Interno, para ser aprobado por parte del Representante Legal de la ART, de conformidad con el literal g del artículo 2.2.21.1.6 del Decreto 1083 de 2015. (Funciones del Comité)

*“Someter a aprobación del representante legal la política de administración del riesgo y hacer seguimiento, en especial a la prevención y detección de fraude y mala conducta”*

La actualización, modificación, ajuste y publicación del Manual estará a cargo de la Oficina de Planeación y se publicará con las versiones actualizadas en el repositorio MERCURIO/SIGART.

Las modificaciones o actualización de versiones al Manual que no impliquen cambios en la política y metodología, serán realizadas por la Oficina de Planeación, cuando así se requiera y publicadas con las versiones actualizadas, en el repositorio Mercurio/SIGART.

ANEXO 1 POL-DE-03 ROLES Y RESPONSABILIDADES GESTIÓN DE RIESGOS DE LA ART						
ETAPAS	LÍNEA ESTRATÉGICA	PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA		SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA		TERCERA LÍNEA DE DEFENSA
	ALTA DIRECCIÓN (Representante Legal, Equipo Directivo, Comité Institucional de Coordinación de Control Interno CICC)	GERENTES PÚBLICOS, LÍDERES DE PROCESO	GESTORES	OFICINA DE PLANEACIÓN	COORDINADORES GIT Y RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE ACCIONES	GRUPO INTERNO DE CONTROL INTERNO
<b>POLÍTICA ADM. DE RIESGOS</b>	<p>El Comité Institucional de Control Interno, presenta la Política de Gestión de Riesgos y es aprobada por el Representante Legal.</p> <p>Establecer los lineamientos y metodología para la gestión de riesgos de la ART.</p> <p>Definir los roles y responsabilidades de cada una de las instancias y líneas de defensas que participan en la gestión del riesgo.</p>	<p>Socializar la Política y metodología para la gestión de riesgos al interior de sus equipos de trabajo y asegurarse de la implementación en su proceso.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de la gestión de riesgos de acuerdo con los lineamientos establecidos.</p> <p>Establecer las responsabilidades para la gestión y control de los riesgos de gestión y de corrupción y posibles fraudes relacionados con el proceso</p>	<p>Apoyar al líder del proceso en las actividades de socialización de la Política y metodología para la Gestión de Riesgos</p>	<p>Apoyar a la Alta Dirección en la estructuración y definición de la Política de Administración de riesgos de la ART, para presentarla al CICC</p>	<p>Conocer y apropiar la política institucional de riesgos,</p>	<p>Asesorar a los procesos en la metodología para la Administración de los riesgos en coordinación con la Segunda línea de defensa.</p>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<p>Asegurarse de que la Política de Administración de Riesgos se socialice y se difunda a todos los niveles de la Entidad.</p> <p>Disponer de los recursos y tiempo necesario para la socialización y difusión de la política y metodología.</p> <p>Difundir el resultado del seguimiento a los riesgos y la toma de decisiones.</p>	<p>Participar y facilitar que la socialización a divulgación de la gestión de riesgos, llegue a los colaboradores.</p> <p>Comunicar a la Alta Dirección las desviaciones en la gestión de los riesgos y en especial en caso de materialización de riesgos de corrupción.</p>	<p>Como representantes y facilitadores de cada proceso, apropiar los conocimientos necesarios frente a la metodología de los riesgos y alimentar a los miembros de sus equipos o procesos dentro de la entidad.</p> <p>Comunicar la incidencia de la gestión de los riesgos del proceso, en el cumplimiento de los objetivos del proceso.</p>	<p>Trabajar de forma coordinada y armónica con la Oficina de Comunicaciones y el Grupo de Control Interno, con el fin de difundir la política y metodología para la gestión de riesgos en la Entidad.</p>	<p>Participar en las actividades de socialización y programas de aprendizaje que se programen, relacionados con riesgos.</p>	<p>Trabajar en coordinación con la Oficina de Planeación y Líderes de proceso en la difusión y socialización de la Política y metodología de Administración de Riesgos de la Entidad</p> <p>Comunicar a la Alta Dirección, sobre el resultado de la evaluación a la gestión de riesgos y los posibles cambios e impactos, en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (riesgos de corrupción y posibles fraudes)</p>
<b>CONTEXTO ESTRATÉGICO</b>	<p>Establecer el contexto estratégico de la Entidad, a partir del cual se pueden analizar los eventos potenciales internos y externos que puedan tener un impacto en el logro de los objetivos estratégicos.</p>	<p>Analizar el contexto para la identificación de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento del objetivo de su proceso, con su el equipo de trabajo.</p>	<p>Participar y apoyar en el análisis de contexto del proceso respectivo</p>	<p>Orientar a los líderes de proceso y nivel estratégico en el establecimiento del contexto a nivel estratégico y a los procesos respectivos</p>	<p>Participar en el análisis de contexto del proceso respectivo</p>	<p>De acuerdo a su rol de asesoría y acompañamiento, mantener un canal de comunicación permanente como facilitador en el levantamiento de los mapas de riesgos en cada una de sus etapas, incluyendo los riesgos de corrupción.</p>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<p>Identificar los riesgos estratégicos que puedan afectar el logro de los objetivos y misión institucional.</p>	<p>Identificar los riesgos de gestión y corrupción del proceso y establecer las causas.</p>	<p>Apoyar al líder del proceso en la identificación de causas e identificar los riesgos de gestión y de corrupción, que puedan afectar el cumplimiento del objetivo del proceso respectivo.</p>	<p>Orientar y acompañar a los procesos en el levantamiento de los mapas de riesgo de proceso en cada una de sus etapas (Identificación, análisis, evaluación, establecimiento de controles y planes de manejo).</p>	<p>Participar en la identificación de causas de acuerdo a contexto e identificar los riesgos de gestión y corrupción para su proceso.</p>	<p>Identificar cambios significativos que podrían tener incidencia en el SCI, como resultado del seguimiento y evaluación de los riesgos.</p>
<b>ANÁLISIS Y VALORACIÓN</b>	<p>Analizar la probabilidad e impacto de los riesgos estratégicos identificados, establecer los controles y acciones que permitan gestionar los riesgos.</p> <p>El CICC, evaluar y dar línea sobre la Administración de riesgos en la Entidad.</p>	<p>Analizar la probabilidad e impacto de los riesgos y valorar los riesgos identificados para el proceso.</p> <p>Establecer y valorar los controles que permitan gestionar los riesgos del proceso y determinar planes de manejo para la mitigación de riesgos.</p>	<p>Apoyar en el análisis de probabilidad e impacto de los riesgos identificados para el proceso</p> <p>Participar y apoyar en el análisis de los controles idóneos que permitan administrar los riesgos identificados.</p>		<p>Participar en el análisis de probabilidad e impacto de los riesgos identificados para el proceso</p> <p>Participar en el análisis de los controles idóneos que permitan minimizar la probabilidad o impacto de los riesgos identificados.</p>	<p>Alertar sobre la probabilidad de riesgo de fraude o de corrupción que se puedan presentar en los procesos o GIT, auditados.</p>
<b>MONITOREO Y SEGUIMIENTO</b>	<p>Analizar los resultados del seguimiento de los riesgos estratégicos y de mayor impacto, para tomar acciones estratégicas que permitan mitigar la ocurrencia de los riesgos.</p> <p>Revisar en forma periódica la Política de Administración de Riesgos de la Entidad.</p>	<p>Realizar el monitoreo al mapa de riesgo del proceso que incluye los riesgos de gestión y de corrupción.</p> <p>Determinar la efectividad en la ejecución de los controles de los riesgos del proceso y evaluar la pertinencia de los mismos.</p> <p>Identificar los posibles cambios internos y externos que puedan afectar el proceso.</p>	<p>Apoyar al líder del proceso en el monitoreo al mapa de riesgo del proceso.</p> <p>Apoyar en la identificación de los cambios que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos del proceso.</p> <p>Apoya la elaboración de informes resultado del monitoreo y efectividad a los controles y alerta sobre los eventos que puedan incidir en la gestión de riesgos del proceso.</p>	<p>Realizar el seguimiento en forma periódica a la gestión de riesgos (planes de manejo y a los Mapas de Riesgo de los procesos).</p> <p>Consolidar y presentar los informes de seguimiento al mapa de riesgos institucional, de los riesgos críticos para la Entidad. (Contiene los riesgos de gestión calificados moderados, altos y extremos y los riesgos de corrupción).</p>	<p>De acuerdo con las responsabilidades asignadas, apoya la ejecución de las acciones propuestas para el plan de manejo de riesgos.</p> <p>Revisa que los controles se estén ejecutando adecuadamente.</p> <p>Informar sobre las alertas que se presenten en la ejecución de los planes propuestos y en la ejecución de controles.</p>	<p>Evaluar la adecuación y eficacia de la gestión de riesgos en la Entidad, el diseño y efectividad de los controles e informar a la Dirección sobre la efectividad de los mismos.</p> <p>Realizar el seguimiento a los mapas de riesgos de los procesos, de acuerdo con la periodicidad que se determine y priorizando los riesgos con mayores niveles de riesgo y los riesgos de corrupción, según las fechas establecidas en la Metodología para la construcción del PAAC.</p>