




| | | |
|---|--|--------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento |
| | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 1 de 51 |

CONTENIDO

| | | |
|---------|--|----|
| 1. | Introducción..... | 4 |
| 2. | Definición | 5 |
| 3. | Lineamientos generales | 5 |
| 4. | Contenido..... | 6 |
| 4.1. | Generalidades de la gestión de riesgos | 6 |
| 4.2. | Bases para la gestión integral de riesgos | 9 |
| 4.3. | Política para la gestión integral de riesgos | 9 |
| 4.4. | Objetivos de la gestión integral de riesgos | 10 |
| 4.5. | Principios de la gestión de riesgos..... | 10 |
| 4.6. | Compromisos Institucionales frente a la gestión de riesgos | 11 |
| 4.7. | Estructura de responsabilidad para la gestión de riesgos | 11 |
| 4.8. | Marco de referencia para la gestión de riesgos | 12 |
| 4.8.1. | Dirección y compromiso | 13 |
| 4.8.2. | Diseño del marco de referencia para la gestión de riesgos | 13 |
| 4.8.3. | Implementación de la gestión de riesgos | 14 |
| 4.8.4. | Monitoreo del Marco de Referencia | 16 |
| 4.8.5. | Mejora continua del Marco de Referencia..... | 16 |
| 4.9. | Responsables de la gestión de riesgos | 16 |
| 4.9.1. | Línea estratégica | 17 |
| 4.9.2. | Primera línea de defensa..... | 18 |
| 4.9.3. | Segunda línea de defensa..... | 19 |
| 4.9.4. | Tercera línea de defensa..... | 19 |
| 4.10. | Proceso de gestión de riesgos | 19 |
| 4.10.1. | Establecimiento del contexto | 20 |
| 4.10.2. | Valoración del riesgo | 22 |
| 4.10.3. | Tratamiento de los riesgos | 29 |
| 4.10.4. | Comunicación y consulta..... | 36 |
| 4.10.5. | Monitoreo y revisión..... | 36 |
| 4.11. | Gestión de riesgos de corrupción..... | 37 |
| 4.11.1. | Política de Administración del Riesgo de Corrupción | 38 |
| 4.11.2. | Construcción de Mapa de Riesgos de Corrupción..... | 38 |
| 4.11.3. | Consulta y Divulgación | 43 |

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 2 de 51 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.11.4. | Monitoreo y Revisión | 43 |
| 4.11.5. | Seguimiento | 43 |
| 5. | Documentos de referencia | 44 |
| 6. | Glosario | 44 |
| 6.1. | Definiciones generales | 45 |
| 6.2. | Definiciones relacionadas con la gestión de riesgos | 45 |
| 7. | Anotaciones y comentarios | 46 |
| 8. | Notas de cambio | 47 |
| 8.1.1. | Bibliografía | 47 |


| | | |
|---|--|--------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento |
| | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 3 de 51 |

Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno - MECI | 4 |
| Ilustración 2. Componentes de la Gestión de Riesgos..... | 7 |
| Ilustración 3. Marco de Referencia para la Gestión de Riesgos..... | 12 |
| Ilustración 4. Niveles de Madurez de la Gestión de Riesgos | 15 |
| Ilustración 5. Responsables de la Gestión de Riesgos | 17 |
| Ilustración 6. Proceso para la Gestión de Riesgos..... | 20 |
| Ilustración 7. Categorías de Riesgos | 23 |
| Ilustración 8. Estructura de los Riesgos | 24 |
| Ilustración 9. Niveles de Criticidad de los Riesgos y su Marco Temporal para el Tratamiento..... | 29 |
| Ilustración 10. Aplicación de los Controles en los Riesgos | 35 |
| Ilustración 11. Elementos del Plan de Tratamiento de los Riesgos..... | 36 |
| Ilustración 12. Monitoreo y Revisión de los Riesgos | 37 |
| Ilustración 13. Ciclo de Mejora Continua para la Gestión de Riesgos de Corrupción..... | 38 |
| Ilustración 14. Secuencia para la Construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción | 39 |

Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Criterios de referencia para analizar la probabilidad | 25 |
| Tabla 2. Criterios de referencia para analizar los impactos..... | 26 |
| Tabla 3. Matriz Calificación de Riesgos..... | 27 |
| Tabla 4. Matriz Evaluación de Riesgos (Zonas de Criticidad) | 28 |
| Tabla 5. Matriz de Medidas de Tratamiento recomendadas de acuerdo al nivel del riesgo | 33 |
| Tabla 6. Valores para los impactos de los Riesgos de Corrupción | 40 |
| Tabla 7. Cuestionario para la calificación de los impactos de los Riesgos de Corrupción | 40 |
| Tabla 8. Matriz para determinar el Grado de Criticidad de los Riesgos de Corrupción | 41 |

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 4 de 51 |

MANUAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

1. Introducción

Debido a la globalización y a cambios en los factores externos, en las organizaciones se deben realizar ajustes a los planes, proyectos o procesos que éstas desarrollan, lo cual agrega gran incertidumbre sobre el cumplimiento de sus objetivos y les genera grandes riesgos.


La gestión de riesgos se ha convertido en un proceso crucial al momento de establecer la planeación estratégica y los planes de desarrollo, ejecutar un proceso, desarrollar un proyecto o evaluar la gestión; se ha entendido que la gestión de riesgos hace parte fundamental del ciclo administrativo y de control de cualquier institución.

En este sentido, el Sistema de Control Interno de las Entidades Públicas, definido a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)¹, establece que la administración de riesgos es uno de sus componentes principales, en donde se busca asegurar, de una manera razonable, que la planeación y su ejecución, tendrán los controles necesarios.

Ilustración 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno - MECI



Fuente: Elaboración propia adaptada de la norma INTOSAI GOV 9100

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 5 de 51 |

¹ El MECl proporciona una estructura de control de la gestión que especifica los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno.

Dado lo anterior se hace necesario que El Establecimiento Público Colegio de Boyacá cuente con un proceso de Gestión de Riesgos robusto y bien estructurado que apoye las operaciones y brinde información valiosa para la planeación y la toma de decisiones.

2. Definición

El presente Manual tiene como objetivo describir el proceso de gestión de riesgos del Colegio de Boyacá, sus objetivos, alcances, principios, políticas, su operación, y demás elementos cruciales para el desarrollo del mismo.


La premisa fundamental de la gestión de riesgos es que todas las entidades públicas existen para proporcionar valor a la sociedad, al tiempo que enfrentan una gran incertidumbre en el logro de sus objetivos. El reto de las administraciones es el de determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar (riesgos y oportunidades). El objetivo de la gestión de riesgos es el de permitir a la administración el tratamiento efectivo de la incertidumbre y sus riesgos/oportunidades asociadas².

La gestión de riesgos es un proceso dinámico e interactivo que le permite a la institución educativa identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales. Su mirada sistémica contribuye a que la institución no solo asegure su gestión, sino que fortalezca el ejercicio del control interno como entidad pública³. Es un proceso basado en un enfoque integral y continuo que incluye el entendimiento de las interdependencias entre los diferentes riesgos para definir estrategias que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.

3. Lineamientos generales

- Desarrollar un Plan anual para la Gestión Integral de Riesgos que siga el modelo de madurez definido en el presente manual. Dicho Plan deberá estar alineado con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- Se generan tres reportes de avance al año (cada cuatro meses) los cuales se definen en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- La gestión de riesgos es responsabilidad de cada uno de los líderes de los procesos

² INTOSAI. INTOSAI GOV 9130. Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público - Información Adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad. Viena, 2016.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 6 de 51 |

³ Departamento Administrativo de la Función Pública. Sistema de Gestión MIPG – Marco General. Bogotá, 2017.

- Las dependencias asignarán un funcionario para el desarrollo e implementación de la metodología de riesgos; éste será el enlace entre la Subdirección Administrativa y Financiera y las dependencias.

4. Contenido

4.1. Generalidades de la gestión de riesgos


Como se mencionó anteriormente, el objetivo de la gestión de riesgos es permitir a la administración el tratamiento efectivo de la incertidumbre y sus riesgos/oportunidades asociadas. Se desarrolla como un conjunto de acciones llevadas a cabo de forma estructurada e integral, que permite al Colegio de Boyacá identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender de forma efectiva las medidas necesarias para responder a ellos.

En muchos aspectos, la gestión de riesgos de una institución puede ser vista como una evolución del modelo de control interno. El marco del sistema de control interno involucra la gestión de riesgos (ver Ilustración 1), generando así un sistema más robusto para la toma de decisiones respecto a posibles desvíos de la misión y objetivos de la institución⁴.

El punto de partida para la gestión de riesgos es la misión y visión. En el contexto de la misión, los directivos del Establecimiento Público Colegio de Boyacá, establecen los objetivos y las estrategias para alcanzarlos.

Una vez definidos los objetivos, la gestión de riesgos de la institución requiere la identificación de eventos que podrían tener algún impacto⁵ en el logro de dichos objetivos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que podrían dificultar el logro de los objetivos. Los eventos con impactos positivos representan oportunidades de forma tal que permitan a la institución el logro de sus objetivos de forma más eficiente. La gestión de riesgos permite que la institución formule planes tanto para aprovechar las oportunidades como para protegerse de los riesgos.

La gestión de riesgos consta de ocho componentes interrelacionados los cuales deben ser aplicados en todos los alcances de las actividades de todos los niveles de la institución educativa, incluyendo nuevas iniciativas y proyectos (ver Ilustración 2).

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 7 de 51 |

⁴ INTOSAI. INTOSAI GOV 9130. Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público - Información Adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad. Viena, 2016.

⁵ Los eventos pueden tener impactos positivos, negativos o ambos a la vez.

Ilustración 2. Componentes de la Gestión de Riesgos




Fuente: Elaboración propia adaptada de la norma INTOSAI GOV 9130

LA GESTIÓN DE RIESGOS Y EL CONTROL INTERNO

De acuerdo a la Ley 87 de 1993 el Control Interno se define como un sistema integrado por el esquema de la organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El Control Interno se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, el cual fue actualizado a través del Marco General del MIPG. El control interno de una entidad se conforma por cinco componentes interrelacionados (ver Ilustración 1).

- Ambiente de control

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 8 de 51 |

- Gestión de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

El entorno de control es la base para el control interno en conjunto, aquí se disponen las condiciones mínimas requeridas para el ejercicio de control interno. Está diseñado para brindar un nivel de certeza razonable sobre el logro de los objetivos institucionales, por lo que una definición de objetivos y metas claras es fundamental.

Una vez se establecen los objetivos y se conforma un entorno de control efectivo, la gestión de los riesgos a los cuales se enfrenta la institución en el desarrollo de su misión y logro de sus objetivos, determina la forma apropiada para responder ante ellos.

La mejor forma para responder a los riesgos es a través de actividades de control (diseño y evaluación de controles). La información y comunicación efectiva son vitales para que la institución ejecute y controle sus actividades. La dirección requiere de información y comunicación relevante, confiable, correcta y oportuna relacionada con los eventos internos y externos.


Finalmente, el control interno es una actividad dinámica que debe ser adaptada continuamente de acuerdo a los cambios y riesgos que la institución enfrenta. El monitoreo al sistema de control es necesario para asegurar que el sistema esté alineado con los objetivos, el entorno, los recursos y los riesgos.

La premisa fundamental de la gestión de riesgos en el Colegio de Boyacá es que, en el desarrollo de sus objetivos misionales fundamentales, el Colegio se enfrenta a la incertidumbre y el gran desafío para los directivos de la institución es determinar cuánta incertidumbre están dispuestas a aceptar a medida que buscan el logro de tales objetivos.

Las capacidades inherentes a la gestión de riesgos le permiten a la dirección obtener una mejor gestión y lograr sus objetivos, así como prevenir la pérdida de recursos. La gestión de riesgos ayuda a cumplir efectivamente con los reportes y el cumplimiento de normas y prever el daño reputacional y las consecuencias asociadas. En resumen, la gestión de riesgos la ayuda a la institución a llegar donde quiere llegar evitando errores y sorpresas en el camino.

El control interno es un proceso integral desarrollado por todo el personal de la institución, incluyendo las directivas, diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos de la administración:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones.
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 9 de 51 |

El control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión de la institución y de los objetivos generales.


4.2. Bases para la gestión integral de riesgos

El Establecimiento Público Colegio de Boyacá, con fundamento en su autonomía, define los siguientes lineamientos como bases para el desarrollo de la gestión integral de riesgos en la institución:

- Se considera riesgo como la posibilidad de que ocurra un evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales, la continuidad de sus operaciones, las personas, el medio ambiente y los recursos públicos.
- La gestión integral de riesgos es un instrumento para prevenir situaciones que puedan afectar el cumplimiento de la misión del Colegio en todos sus ámbitos de aplicación o mitigar los efectos negativos en caso de haberse materializado. La política de gestión integral de riesgos será transversal a todos los procesos y de interés prioritario.
- Las decisiones asociadas con la gestión integral de riesgos darán prioridad a la protección de los miembros de la comunidad educativa y a los propósitos institucionales.
- La gestión integral de riesgos, se desarrollará en concordancia con la política y normatividad nacional e internacional que sobre esta temática sea aplicable al Colegio de Boyacá en el marco de su autonomía.
- La gestión integral de riesgos se implementa de manera permanente, sistemática y homologada, bajo la estructura organizacional definida el Establecimiento Público en el marco de su Sistema de Gestión Institucional.
- La orientación de la gestión integral de riesgos será responsabilidad de los órganos de gobierno institucional en el ámbito de su competencia y su aplicación, será responsabilidad de los demás servidores públicos en las actividades administrativas, financieras, de contratación, de docencia, de inclusión.

4.3. Política para la gestión integral de riesgos

Mediante Resolución No. _____, el Establecimiento Público Colegio de Boyacá, adoptó su política de Gestión Integral de Riesgos así:

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 10 de 51 |

“El Establecimiento Público Colegio de Boyacá, para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y favorecer el desarrollo de sus procesos, se compromete a desplegar acciones de control, que le permitan prevenir o mitigar el impacto de factores internos y externos que afecten los resultados esperados de la entidad; en consecuencia, la Alta Dirección, establece la gestión o administración del riesgo como mecanismo para fijar los lineamientos de tratamiento, manejo y seguimiento de los riesgos, actividad que estará liderada por el representante legal, con la participación del Comité Coordinador de Control Interno y que propone diferentes niveles de responsabilidad al interior de la entidad denominados “líneas de defensa de MECI”, mediante las cuales se designan roles a los servidores para la identificación, análisis, valoración y minimización de los riesgos.


Mediante la implementación de la Política Integral de Administración del Riesgo, el Colegio de Boyacá identificará, analizará, evaluará y dará tratamiento a los riesgos de gestión, corrupción y de seguridad digital de sus procesos institucionales, y los asociados al Sistema de Gestión. Esta política será la base para la definición de los planes de contingencia y continuidad de la entidad.”

4.4. Objetivos de la gestión integral de riesgos

El principal objetivo de la gestión de riesgos es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, busca un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con la tolerancia al riesgo de la institución.

Algunos objetivos secundarios que se logran con la gestión de riesgos, son:

- Preservar la continuidad de la operación de la institución evitando pérdidas catastróficas, afectación a su imagen o sus planes de desarrollo.
- Facilitar, en caso de un siniestro, la recuperación de las actividades a través del establecimiento de planes de emergencia y contingencia.
- Proteger a los empleados y a quienes desarrollen actividades en la Institución educativa, contra accidentes que pueden causar lesiones, daños serios o muerte.
- Evitar que las operaciones de la institución produzcan daños al ambiente y que perjudiquen o resulten nocivas a la salud y el bienestar humano.
- Emplear eficiente y eficazmente los recursos humanos, físicos y financieros de la institución para el cumplimiento de sus objetivos.
- Utilizar eficientemente los recursos de la institución, buscando mejorar la efectividad, reducir sobrecostos y evitando pérdidas.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que se puedan generar debido a la materialización de riesgos, disminuyendo el grado de inseguridad de las operaciones de la institución hasta lograr límites tolerables e implementando controles adecuados para prevenir las desviaciones en los objetivos previstos.
- Garantizar la calidad, disponibilidad y seguridad de la información necesaria en la

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 11 de 51 |

institución para la administración y control de sus actividades.

- Lograr que las actividades de la institución se realicen dentro de las normas internas y externas que la rigen.
- Preservar el buen nombre y las relaciones de la institución con los diferentes públicos de interés que atienden y están interesados en su función, generando confianza y credibilidad en su manejo.

4.5. Principios de la gestión de riesgos


Para que la gestión de riesgos sea eficaz, El Establecimiento Público Colegio de Boyacá, deberá cumplir con cada uno de los siguientes principios:

- a. La gestión de riesgos genera y cuida el valor de la institución.
- b. La gestión de riesgos es una parte integral de cada uno de los procesos de la institución.
- c. La gestión de riesgos hace parte del proceso de toma de decisiones de cada área del Colegio.
- d. La gestión de riesgos trata directamente con la incertidumbre.
- e. La gestión de riesgos se desarrolla de forma sistemática, ordenada y oportuna.
- f. La gestión de riesgos se basa en la mejor información disponible.
- g. La gestión de riesgos se adapta al contexto interno y externo del Colegio.
- h. La gestión de riesgos considera los factores humanos y culturales en los cuales se desarrolla.
- i. La gestión de riesgos es transparente e inclusiva.
- j. La gestión de riesgos es dinámica y responde continuamente al cambio.
- k. La gestión de riesgos impulsa la mejora continua en el Colegio de Boyacá.

4.6. Compromisos Institucionales frente a la gestión de riesgos

Con el fin de garantizar una gestión de riesgos eficaz, se establecen los siguientes compromisos:

- Se realizará una identificación y valoración de los riesgos para los procesos

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 12 de 51 |

Institucionales.

- Se establecerán medidas de control y se desarrollarán acciones de tratamiento.
- Se establecerán mecanismos de seguimiento y monitoreo periódico a la gestión de riesgos con fines de mejora.
- Se revisará periódicamente la política y el cumplimiento de los objetivos de la gestión de riesgos en el contexto Institucional y normativo aplicable.
- Se incorporará la gestión de riesgos en las instancias de gobierno como insumo fundamental para la toma de decisiones.

4.7. Estructura de responsabilidad para la gestión de riesgos


Se establece la siguiente estructura de responsabilidad para la gestión de riesgos:

- Los Directivos y líderes de las áreas del Colegio serán responsables de dar cumplimiento a la política de gestión integral de riesgos en los procesos que lideran.
- La asesoría de Planeación Institucional orientará el desarrollo metodológico para la gestión de riesgos.
- Los servidores públicos de los procesos, serán responsables del seguimiento y monitoreo permanente de los riesgos para efectos de evaluar la eficacia de los controles y advertir necesidades de fortalecimiento y mejora.
- Control Interno, evaluará de manera periódica e independiente la gestión integral de riesgos y advertirá cualquier necesidad de mejora.

4.8. Marco de referencia para la gestión de riesgos

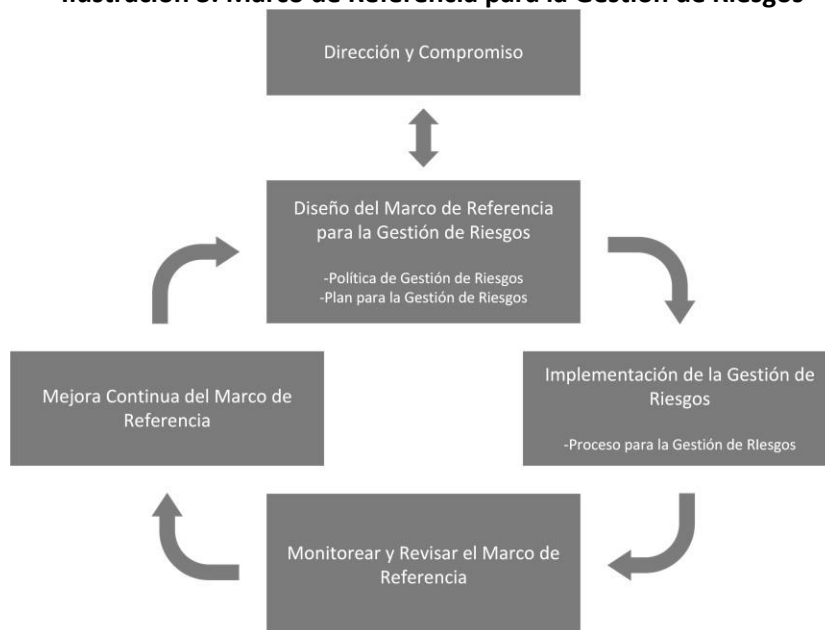
Para realizar una gestión de riesgos eficaz, es necesario definir y establecer un Marco de Referencia para la Gestión de Riesgos⁶, el cual ayuda a la aplicación del proceso para la gestión de riesgos (ver Ilustración 6) en las diversas unidades y contexto específico del Colegio. El marco garantiza que la información generada por el proceso de gestión de riesgos se reporte de manera adecuada y que ésta se utilice para la toma de decisiones y la rendición de cuentas a todos los niveles del Establecimiento Público Colegio de Boyacá.

El Marco de Referencia está compuesto de una serie de etapas de carácter directivo (ver Ilustración 3). Su objetivo no es diseñar un nuevo sistema de gestión, sino facilitar la

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 13 de 51 |

integración de la gestión de riesgos a los sistemas de gestión del Colegio.

Ilustración 3. Marco de Referencia para la Gestión de Riesgos




Fuente: Elaboración propia adaptada de la norma ISO 31000

⁶ El Marco de Referencia para la Gestión de Riesgos es el conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones del Colegio para el diseño, la implementación, el seguimiento, la revisión y la mejora continua de la gestión de riesgos en toda la institución.

4.8.1. Dirección y compromiso

Garantizar la adecuada y eficaz gestión de riesgo en la institución requiere de un compromiso fuerte y sostenido por parte de la dirección. La dirección deberá entre otros:

- Definir y aprobar los lineamientos para la gestión de riesgos.
- Fomentar una cultura de gestión de riesgos alineada a los principios y procedimientos de la organización.
- Definir indicadores de desempeño de la gestión de riesgos.
- Alinear los objetivos de la gestión de riesgos con los objetivos y estrategias de la institución.
- Garantizar la conformidad legal.
- Asignar responsabilidades en los niveles respectivos

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 14 de 51 |

4.8.2. Diseño del marco de referencia para la gestión de riesgos


Para el diseño continuo e implementación del marco de referencia de la gestión de riesgos es necesario evaluar y entender la organización, su contexto interno y externo, establecer la Política para la Gestión de Riesgos, conocer los mecanismos para la rendición de cuentas, cómo se integra con los demás procesos de la organización, cuáles son los recursos destinados para la gestión, y cuáles son los mecanismos establecidos para la comunicación y presentación de informes.

Contexto Normativo Externo

- Mediante la Ley 87 de 1993 se establecen las normas para el ejercicio del Control Interno en todas las entidades y organismos del Estado.
- La Ley 489 de 1998 crea el sistema nacional de control interno el cual tiene por objeto integrar de forma armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, el funcionamiento del control interno en las instituciones públicas
- Para la operatividad del Sistema de Control Interno se emite el Decreto 1599 de 2005 para la creación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, el cual define elementos similares de control para las entidades públicas.
- La Ley 1474 de 2011 define el Estatuto Anticorrupción, en el cual se establece el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en el que se debe incluir el mapa de riesgos de corrupción.
- El Decreto 943 de 2014 actualiza el MECI para hacerlo más comprensible y facilitar su implementación.
- El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, publica la Guía para la Administración del Riesgo, la Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción y la Cartilla Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- El DAFP, a través del Marco General del MIPG actualiza el MECI para armonizarlo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, e implementar las mejores prácticas en la materia.

Contexto Normativo Interno

- La Resolución crea la oficina de Control Interno.
- La Resolución diseña e implementa el Modelo Estándar de Control Interno – MECI 2005

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 15 de 51 |

- Resolución....., por el cual se establece la Política de Gestión Integral de Riesgos del Establecimiento Público Colegio de Boyacá.

4.8.3. Implementación de la gestión de riesgos

La implementación de la gestión de riesgos en el Colegio de Boyacá, sigue el modelo establecido por la norma NTC ISO 31000 (ver Ilustración 6), adaptándolo para cumplir con los requisitos legales a los que está sometido el Establecimiento.

El proceso de Gestión de Riesgos se desarrollará a través de un Plan para la Gestión de Riesgos, el cual se actualizará anualmente buscando la mejora continua y estará alineado con un Modelo de Madurez para la Gestión de Riesgos, el Plan de Acción y el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en su componente Gestión de Riesgos de Corrupción.


Modelo de Madurez para la Gestión de Riesgos

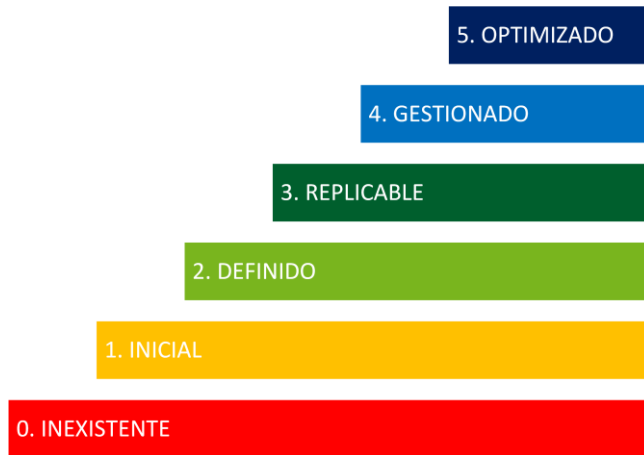
La gestión de riesgos es un proceso dinámico con una estructura, gobierno y procedimientos bien definidos. Un modelo de madurez permite que el Colegio pueda comparar su estado contra las mejores prácticas en gestión de riesgos en diferentes estados⁷.

⁷Implementing Enterprise risk management ...

El modelo de madurez propuesto por RIMS⁸The Risk Management and Insurance Society. , será adaptado y adoptado para el desarrollo de la gestión de riesgos en el Colegio de Boyacá. En este modelo están definidos cinco niveles y 7 atributos de madurez por nivel (ver Ilustración 4):

Ilustración 4. Niveles de Madurez de la Gestión de Riesgos

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 16 de 51 |




Fuente: Elaboración propia

- i. Enfoque de la Gestión de Riesgos: Grado de compromiso de la alta dirección en la gestión de riesgos.
- ii. Gestión del Proceso de Gestión de Riesgos: Grado de la integración del proceso de gestión de riesgos en los demás procesos de la institución.
- iii. Gestión del apetito por el riesgo: Grado de entendimiento de la relación riesgo-recompensa en los procesos de la institución.
- iv. Disciplina de causas-raíz: Grado de disciplina aplicada al entendimiento de las causas-raíz de los riesgos y problemas que enfrenta la institución.
- v. Descubrimiento de riesgos y oportunidades: Grado en el que la documentación y el conocimiento organizacional se gestiona y comparte.
- vi. Desempeño: Grado de ejecución de la estrategia y los objetivos institucionales y su desviación de los planes o metas iniciales.
- vii. Resiliencia y sostenibilidad: Medida en la que el proceso de gestión de riesgos se integra en la planeación de las operaciones del día a día

4.8.4. Monitoreo del Marco de Referencia

Con el fin de garantizar una gestión de riesgos eficaz, el Establecimiento Público Colegio de Boyacá, deberá medir el desempeño de la institución y su gestión de riesgos considerando lo siguiente:

- Establecer indicadores y metas, y medir su desempeño periódicamente.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 17 de 51 |

- Medir el progreso del Plan para la Gestión de Riesgos y sus desviaciones.
- Revisar periódicamente si el Marco de Referencia, la Política y el Plan para la Gestión de Riesgos siguen siendo adecuados y requieren actualizarse de acuerdo al contexto.
- Presentar informes sobre los riesgos, el progreso del Plan y sobre el cumplimiento de la Política.

4.8.5. Mejora continua del Marco de Referencia

Con base en los resultados del monitoreo y revisión se deberán tomar decisiones sobre la forma cómo se podrá mejorar el Marco de Referencia, la Política y el Plan para la Gestión de Riesgos.

4.9. Responsables de la gestión de riesgos

Dada la importancia de la gestión de riesgos, se requiere un esfuerzo conjunto y coordinado entre todas las dependencias académicas y administrativas, secciones del Colegio.


La gestión de riesgos es uno de los principales componentes del Sistema de Control Interno, la responsabilidad y dirección del Sistema de Gestión de Riesgos se basa en el esquema de Tres Líneas de Defensa⁹ que proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y el control mediante la aclaración de funciones y deberes esenciales.

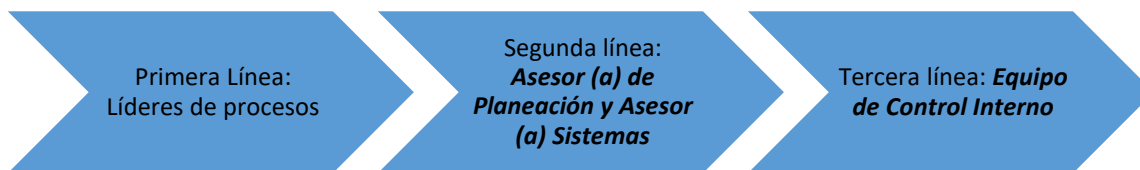
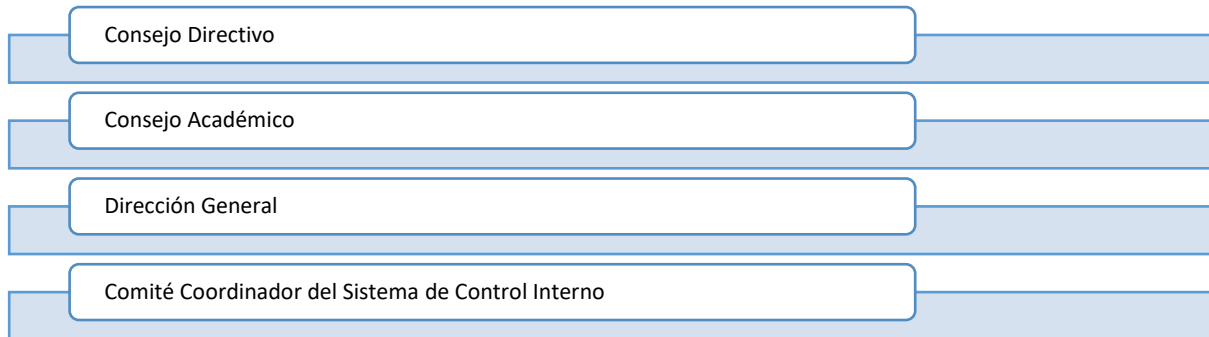
Las responsabilidades de la gestión de riesgos y el control están distribuidas en varias áreas y no se concentran únicamente en Control Interno y Planeación, por lo cual deben ser coordinadas cuidadosamente para asegurar que los controles operen adecuadamente¹⁰ (ver Ilustración 5).

⁹ The IIA. IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control. 2013.

¹⁰ DAFP. Marco General MIPG. 2017.

Ilustración 5. Responsables de la Gestión de Riesgos

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 18 de 51 |



Fuente: Elaboración propia adaptada de *The IIA Position Paper: The Three Lines of defense in effective risk management and control*

4.9.1. Línea estratégica


La línea estratégica es la encargada de fijar los objetivos de la institución, definir las estrategias para alcanzar dichos objetivos y establecer las estructuras y procesos administrativos que mejor gestionan los riesgos asociados a dichos objetivos y estrategias. Ésta línea está conformada por el Consejo Directivo, Consejo Académico, Dirección General y el Comité Coordinador de Control Interno.

Consejo Directivo

El Consejo Directivo es el máximo organismo de dirección y gobierno en el Establecimiento Público Colegio de Boyacá. Algunas de sus funciones son:

- Adoptar el Plan de Desarrollo Institucional.
- Definir y evaluar periódicamente las políticas administrativas.
- Velar para que la marcha de la institución esté acorde con las disposiciones constitucionales y legales, los estatutos y los reglamentos y las políticas institucionales

Consejo Académico

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 19 de 51 |

El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la Institución Educativa. Algunas de sus funciones son:

- Decidir sobre el desarrollo académico de la Institución, especialmente en cuanto a programas de docencia, de inclusión y de proyección a la comunidad.
- Adoptar las políticas académicas referentes al profesorado y al estudiantado.
- Conceptuar ante el Consejo Directivo sobre la propuesta de plan de desarrollo de la Institución presentada por el Director General y sugerir modificaciones e innovaciones al que se encuentre vigente.

Dirección General

El artículo 6 de la Ley 87 de 1993 establece que el diseño y desarrollo del Sistema de Control Interno en el Establecimiento Público Colegio de Boyacá es responsabilidad de su representante legal o máximo directivo. Al ser la gestión de riesgos un componente del Sistema de Control Interno, el Director General es el máximo responsable de la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión de Riesgos. Algunas de sus funciones son:


- Dirigir el funcionamiento general de la Institución Educativa.
- Adoptar procedimientos apropiados de planeación, programación, dirección, ejecución, evaluación y control de las actividades de la Institución.
- Cumplir y hacer cumplir las normas constitucionales, legales, estatutarias y reglamentarias vigentes.

Comité Coordinador de Control Interno

A través de la Resolución, se define que el Comité Coordinador de Control Interno es la instancia de más alto nivel al interior del Sistema de Control Interno, presidido por el Director General e integrado por los miembros de nivel directivo del Establecimiento Público Colegio de Boyacá.

4.9.2. Primera línea de defensa


- Desarrollar e implementar los procesos de control y gestión de riesgos que afectan el logro de objetivos institucionales y controlar los riesgos a través de su identificación, análisis, valoración, monitoreo y acciones de mejora.
- Identificar, analizar, valorar y controlar los riesgos relacionados con posibles actos de corrupción en el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 20 de 51 |

- Revisar los cambios en el direccionamiento estratégico o en el entorno y los posibles riesgos que se puedan generar y realizar la respectiva actualización de la matriz de riesgos de su proceso.
- Orientar el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos y asegurar que sean compatibles con las metas y objetivos de la entidad y emprender acciones de mejoramiento para su logro.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos de su proceso y sus indicadores de desempeño, e identificar en caso de que no se estén cumpliendo los posibles riesgos que se están materializando.
- Revisar el adecuado diseño y ejecución de los controles establecidos para la mitigación del riesgo
- Revisar que las actividades de control se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos.
- Establecer responsables e implementar las actividades de control.
- Desarrollar procesos de comunicación para que las personas desarrollen sus actividades de control.
- Revisar los planes de acción establecidos para cada uno de los riesgos materializados y hacer seguimiento.

4.9.3. Segunda línea de defensa: Asesor (a) de Planeación y Asesor (a) Sistemas

- Asegurar que los controles y los procesos de gestión de riesgos implementados por la primera línea de defensa, estén diseñados apropiadamente y funcionen para el logro de los objetivos, así como para los riesgos de corrupción.
- Revisar los cambios en el direccionamiento estratégico o en el entorno y cómo estos puedan generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin de apoyar en la actualización de matrices de riesgos.
- Revisar la adecuada definición y desdoblamiento de los objetivos institucionales a los objetivos de los procesos que han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos y realizar las recomendaciones a que haya lugar.
- Revisar el adecuado diseño de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la primera línea de defensa y determinar las recomendaciones y seguimientos al mejoramiento de los mismos.
- Revisar el perfil de riesgo inherente y riesgo residual por cada proceso.
- Asegurar que los riesgos son monitoreados con relación a la política de administración del riesgo y hacer seguimiento a que las actividades establecidas para la mitigación del riesgo estén documentadas y actualizadas en los procedimientos.
- Elaborar informes sobre el monitoreo a los riesgos para las demás líneas de defensa.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos específicos establecidos por la primera línea de defensa.
- Realizar monitoreo de los riesgos y controles tecnológicos.
- Recopilar información y comunicarla a la primera y tercera línea de defensa sobre controles.
- Revisar los planes de acción establecidos para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible que se vuelva a materializar.

| | | |
|---|---------------------------------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento |
| | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 21 de 51 |

4.9.4. Tercera línea de defensa: Equipo de Control Interno


- Proporcionar información sobre la efectividad del Sistema de Control Interno a través de un enfoque basado en riesgos.
- Revisar los cambios en el direccionamiento estratégico en el entorno y cómo estos puedan generar nuevos riesgos o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin de que se identifiquen y se actualicen las matrices de riesgos por parte de los responsables.
- Revisar la adecuada definición y desdoblamiento de los objetivos institucionales a los objetivos de los procesos que han servido de base para llevar a cabo la identificación de los riesgos y realizar las recomendaciones a que haya lugar.
- Revisar que se hayan identificado riesgos significativos que afectan el cumplimiento de los objetivos de los procesos, además de incluir los riesgos de corrupción.
- Revisar el adecuado diseño y ejecución de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la primera línea de defensa y realizar las recomendaciones y seguimiento para el mejoramiento de los mismos.
- Revisar el perfil de riesgo inherente y riesgo residual por cada proceso y pronunciarse sobre cualquier riesgo que esté por fuera del perfil del riesgo de la entidad.
- Hacer seguimiento a que las actividades establecidas para la mitigación del riesgo estén documentadas y actualizadas en los procedimientos y los planes de mejora como resultado de las auditorías efectuadas, además que se lleven de manera oportuna, que se establezcan las causas raíz del problema y se evite la repetición de hallazgos y la materialización de riesgos.
- Informar los cambios en la evaluación del riesgo a la Alta Dirección.
- Asesorar en la metodología para la identificación y administración del riesgo, en coordinación con la segunda línea de defensa.
- Comunicar al Comité de Coordinación de Control Interno cambios en la evaluación del riesgo.
- Suministrar recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia de los controles.
- Establecer un Programa anual de auditoría basado en riesgos.
- Evaluar si los controles están presentes (en políticas y procedimientos) y funcionan.

4.10. Proceso de gestión de riesgos

La gestión de riesgos es un proceso transversal y paralelo a todos los sistemas y demás procesos del Establecimiento Público Colegio de Boyacá, sus unidades académicas, administrativas, y dependencias. Las etapas definidas para la gestión de riesgos deben ser parte integral de la gestión institucional y estar incluidas en la cultura y prácticas organizacionales.

El proceso comprende las siguientes etapas y actividades:

1. Establecimiento del contexto.
2. Valoración de Riesgos.
3. Tratamiento de Riesgos.

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 22 de 51 |

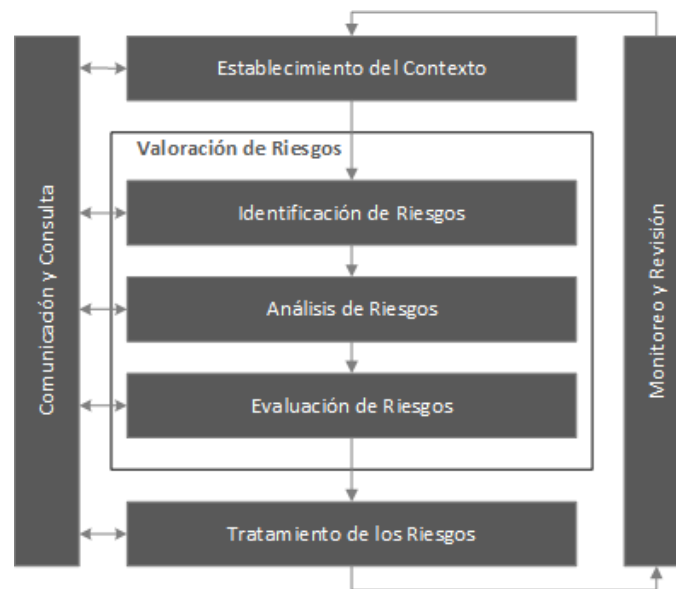
4. Comunicación y Consulta.
5. Monitoreo y Revisión.

Estas etapas son cíclicas y deben aplicarse periódicamente debido a los cambios que se generan, tanto por los cambios en el entorno del Colegio, como por cambios en los factores internos, que pueden propiciar la evolución de riesgos diferentes a los identificados y controlados inicialmente.

Ilustración 6. Proceso para la Gestión de Riesgos

Fuente: Adaptación de la norma ISO 31000


Adicionalmente el proceso de gestión de riesgos debe establecer los criterios generales para



la identificación y prevención de los riesgos de corrupción de la institución, permitiendo a su vez la generación de alarmas y la elaboración de mecanismos orientados a evitarlos; previniéndolos o mitigándolos. Para mayor profundidad ver el numeral 4.11

4.10.1. Establecimiento del contexto

Establecer el contexto significa que El Establecimiento Público Colegio de Boyacá articula sus objetivos, define los parámetros internos y externos que se van a considerar para la gestión de riesgos y define el alcance y los criterios de riesgos para el resto del proceso.

| | | |
|---|---------------------------------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento |
| | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 23 de 51 |

4.10.1.1. Contexto externo

Entender el contexto externo es importante para garantizar que los objetivos y las preocupaciones de las partes externas involucradas se consideren al desarrollar los criterios de los riesgos. Establecer el contexto externo es un ejercicio de planeación que se desarrolla a lo largo y ancho del Colegio de Boyacá.

4.10.1.2. Contexto interno

El contexto interno es el ambiente interno en el cual el Establecimiento Público Colegio de Boyacá busca alcanzar sus objetivos con respecto a la gestión de riesgos. El proceso debe estar alineado con la cultura, los procesos, la organización y la estrategia de la Institución educativa.


4.10.1.3. Contexto de la gestión de riesgos

Corresponde al establecimiento de los objetivos, estrategias, alcances y parámetros de las actividades del Colegio, donde se aplicará el proceso para la gestión de riesgos. El contexto involucra:

- Definición de las metas y los objetivos de las actividades de la gestión de riesgos.
- Definición de las responsabilidades del proceso de gestión de riesgos.
- Definición del alcance del proceso de gestión de riesgos.
- Definición de la actividad, proceso, proyecto, función, servicio o activo.
- Definición de las relaciones entre el proceso, actividad, servicio, proyecto, etc. y otros procesos, actividades, servicios o proyectos del Colegio.
- Definición de las metodologías para la valoración de los riesgos.
- Definición de las formas para evaluar el desempeño y la eficacia de la gestión de riesgos.

La definición de lo anterior ayuda a garantizar que el proceso de gestión de riesgos que se ha adoptado es el adecuado para la Institución.

4.10.1.4. Contexto del proceso

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 24 de 51 |

Se determinan las características o aspectos esenciales del proceso y sus interrelaciones. Se deben considerar factores como:

- Objetivo(s) del proceso.
- Alcance del proceso.
- Entradas y salidas del proceso
- Relación con otros procesos.
- Procedimientos y trámites asociados.
- Líderes y responsables del proceso.

4.10.2. Valoración del riesgo

La valoración de riesgos es el proceso total de identificación, análisis y evaluación de riesgos. Su propósito es suministrar información y análisis con base en evidencias con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (Riesgo Inherente) y tomar decisiones informadas sobre la manera de tratar los riesgos encontrados.


Los riesgos se pueden valorar en el ámbito del Colegio, una actividad, una dependencia, un proceso, un proyecto o una actividad específica.

4.10.2.1. Identificación de riesgos

Es una de las etapas más importantes en el proceso de gestión de riesgos. Permite poner al descubierto situaciones y tomar consciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar. Es el proceso para hallar, reconocer y registrar los riesgos.

La identificación es determinar los posibles eventos que con su materialización puedan impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la dependencia. De su correcta identificación dependen las acciones posteriores, mientras que con su omisión la dependencia puede quedar sujeta al vaivén de las circunstancias.

Los beneficios de una buena identificación de riesgos se pueden dividir en dos: primero con lo que se puede prevenir y segundo con lo que se puede aprovechar. Si se identifican a tiempo y se estudia cómo gestionarlos, se pueden transformar a favor de la institución. Su evaluación puede llevar a vislumbrar decisiones (en ocasiones poco obvias) que permiten proteger y generar valor para la comunidad educativa.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 25 de 51 |

Consecuencias de no identificar los riesgos

- Si un riesgo no es identificado es como si no existiera, lo cual equivale a aceptar las consecuencias de su materialización.
- Si no se identifican los riesgos no se puede planear su control, no se pueden definir medidas para disminuir su probabilidad de ocurrencia, minimizar su impacto, transferirlos, eliminar la actividad que los genera o asumirlos, si es el caso.

Responsables de la identificación de riesgos


Como la identificación de riesgos tiene un amplio alcance, en esta actividad participan diferentes actores, unos como responsables directos o propietarios de los riesgos y otros como personal de apoyo. En general, participan los líderes de los procesos, proyectos, servicios o productos, con el apoyo de los Gestores de Riesgos.

Clasificación de riesgos Colegio de Boyacá

Para identificar los riesgos, se hace necesario tener claridad acerca de los tipos de riesgos inherentes a la Institución educativa, con el fin de que su gestión sea integral. Por tal motivo se establecen 3 niveles para la clasificación de los riesgos: Categoría de Riesgos, Subcategoría de Riesgos y Riesgos Específicos.

En la Guía para la Clasificación de Riesgos se presentan y describen las diferentes categorías, subcategorías y riesgos definidos por el Colegio de Boyacá.

Ilustración 7. Categorías de Riesgos

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 26 de 51 |




Fuente: Elaboración propia

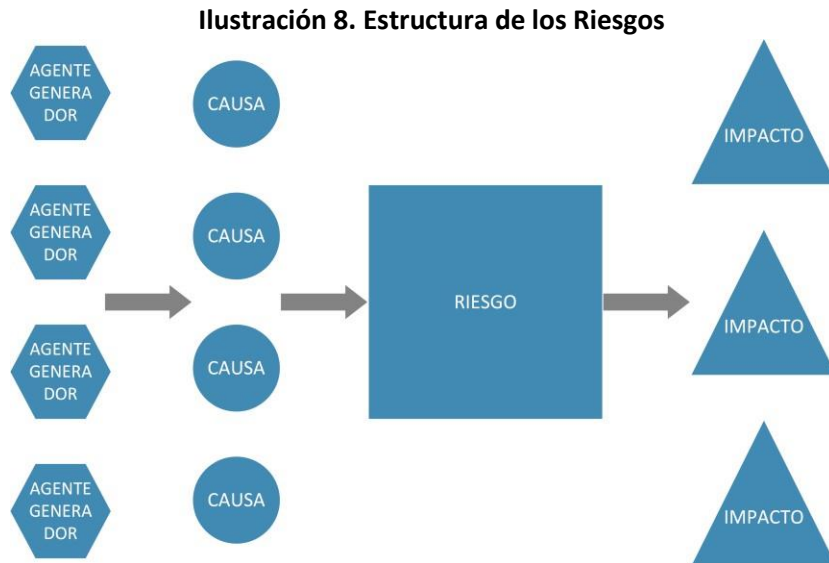
Descripción de los riesgos

La identificación de los riesgos no se limita únicamente a asignar un nombre al riesgo, también busca dar respuesta a las siguientes preguntas con respecto a los riesgos listados anteriormente:

- ¿Cómo puede suceder?
- ¿Quién puede generarlo?
- ¿Por qué se puede presentar?
- ¿Cuándo puede ocurrir?

Una vez descritos los riesgos se pasa a identificar y describir los agentes generadores, sus causas y los efectos.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 27 de 51 |



Fuente: Elaboración propia


4.10.2.2. Análisis de riesgos

El análisis de riesgos implica el desarrollo y comprensión de los riesgos, busca establecer su probabilidad de ocurrencia y las consecuencias (impacto) de su materialización, calificándolos y evaluándolos para determinar la zona de riesgo inicial (Riesgo Inherente).

Genera información sobre si es necesario o no tratar los riesgos y cuáles son las estrategias y métodos más adecuados para su tratamiento.

El primer paso para el análisis de riesgos consiste en desarrollar los criterios que se tendrán en cuenta, definiendo las escalas de medición tanto para la probabilidad como para el impacto. Definir las escalas es un paso supremamente importante ya que permite establecer estándares de comparación, sin éstos sería imposible comparar, agregar y tomar decisiones informadas acerca de los riesgos. Las escalas deben permitir la diferenciación y clasificación de los riesgos.

Para el caso del Colegio de Boyacá se establecen 5 niveles para cada uno. Cada institución es diferente, por lo que las escalas se deben establecer para el Colegio considerando sus particularidades y contexto.

| | | | |
|---|---------------------------------------|--|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | | Procedimiento |
| | | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | | Página 28 de 51 |

Probabilidad

La probabilidad representa la posibilidad de que un evento de riesgo ocurra, la probabilidad se debe determinar basada en un marco temporal, en el caso del Colegio de Boyacá, se definen unos criterios de referencia para la medición de la probabilidad, empleando la frecuencia de ocurrencia o el número de veces en el año que puede presentarse el riesgo.

Tabla 1. Criterios de referencia para analizar la probabilidad


| VALOR | NIVEL | DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | |
|-------|-------------|---|---|---|
| 5 | Casi seguro | El evento ocurre en la mayoría de las circunstancias. Probabilidad muy alta | Se ha presentado más de una vez al año | El evento se ha presentado en un porcentaje mayor o igual al 80% del total de los eventos potenciales |
| 4 | Probable | El evento posiblemente ocurrirá en la mayoría de circunstancias. Probabilidad alta | Se presentó una vez en el último (1) año | El evento se ha presentado en un porcentaje mayor o igual al 60% y menor al 80% de los eventos potenciales |
| 3 | Posible | El evento podría ocurrir en algún momento. Probabilidad media | Se presentó una vez en los últimos dos (2) años | El evento se ha presentado en un porcentaje mayor o igual al 40% y menor al 60% de los eventos potenciales. |
| 2 | Improbable | El evento puede ocurrir en algún momento. Probabilidad baja | Se presentó una vez en los últimos cinco (5) años | El evento se ha presentado en un porcentaje mayor al 20% y menor al 40% de los eventos potenciales. |
| 1 | Rara vez | El evento puede ocurrir sólo en circunstancias excepciones. Probabilidad muy baja | No se ha presentado en los últimos cinco (5) años | El evento se ha presentado en un porcentaje menor o igual al 20% de los eventos potenciales. |

Fuente: Elaboración propia

Impacto

El impacto o consecuencia se refiere al grado en el que un evento de riesgo puede afectar a la Institución. Los criterios para medir el impacto pueden ser diversos, en el caso del Colegio se establecen seis (6) dimensiones a tener en cuenta:


- Económico
- Reputacional
- Operativo
- Humano
- Información
- Ambiental

| | | | |
|---|------------------------------|-----------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | | Procedimiento |
| | | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | | Fecha: 04/07/2017 |
| MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | | Página 29 de 51 | |

Las dimensiones anteriores se establecen ya que hay riesgos que pueden afectar a la Institución de diversas formas. Para seleccionar el nivel de impacto del riesgo, se selecciona el valor más alto obtenido entre todas las dimensiones (ver Tabla 2).

Tabla 2. Criterios de referencia para analizar los impactos

| VALOR | NIVEL | DESCRIPCIÓN | | | | | |
|-------|---------------------|---|---|---|--|--|--|
| | | Dimensión Económica | Dimensión Humana | Dimensión Operacional / Nivel de Servicio | Dimensión Información | Dimensión Ambiental | Dimensión Reputacional |
| 5 | Catastrófico | Pérdidas o daños superiores a 50 SMLMV por evento | Víctima(s) letal(es) | Suspensión mayor a 10 días | Pérdida de más del 30% de información crítica | Contaminación grave e irreversible | De conocimiento externo a nivel nacional |
| 4 | Severo | Pérdidas o daños entre 20 y 50 SMLMV por evento | Víctima(s) grave(s) hospitalizada(s) sin víctimas letales | Suspensión entre 5 y 10 días | Pérdida entre el 10% y 30% de información crítica | Contaminación es inaceptable y se requieren acciones inmediatas y efectivas para recuperarlo | De conocimiento externo a nivel local |
| 3 | Moderado | Pérdidas o daños entre 5 y 20 SMLMV por evento | Lesiones leves que generan incapacidad | Suspensión entre 1 y 5 días | Pérdida de más del 30% de información no crítica o hasta el 10% de información crítica | Contaminación es preocupante y requiere acciones para mitigarlo | De conocimiento interno para toda la comunidad educativa |
| 2 | Leve | Pérdidas o daños entre 1 y 5 SMLMV por evento | Lesiones leves sin incapacidad | Suspensión entre 4 horas y 1 día | Pérdida entre 10% y 30% de información no crítica | Contaminación es menor, pero requiere acciones preventivas para mitigarlo | Sólo es de conocimiento en ciertos grupos del Colegio |

| | | | |
|---|------------------------------|-----------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | | Procedimiento |
| | | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | | Fecha: 04/07/2017 |
| MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | | Página 30 de 51 | |

| | | | | | | | |
|---|----------------|--|--------------|----------------------------|--|--|---|
| 1 | Insignificante | Pérdidas o daños inferiores a 1 SMLMV por evento | Sin lesiones | Suspensión menor a 4 horas | Pérdida hasta un 10% de información no crítica | Contaminación es insubstancial y no requiere mitigarlo | Sólo es de conocimiento en la dependencia |
|---|----------------|--|--------------|----------------------------|--|--|---|

Nivel de Riesgo

Para estimar el nivel del riesgo los valores determinados para la probabilidad y el impacto o consecuencias del riesgo analizado se cruzan en la siguiente matriz (ver Tabla 3), y es allí donde se determina la zona en la cual se ubica el riesgo.

Calificación del Riesgo = Probabilidad x Impacto

Tabla 3. Matriz Calificación de Riesgos

| PROBABILIDAD | VALOR | NIVEL | PROBABILIDAD POR IMPACTO | | | | |
|--------------|------------|-------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| | 5 | Casi seguro | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | Probable | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | |
| 3 | Posible | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | |
| 2 | Improbable | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | |
| 1 | Rara vez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | Insignificante | Leve | Moderado | Severo | Catastrófico |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | IMPACTO | | | | |


Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz de calificación de riesgo se establecen las zonas para determinar la gravedad del riesgo; a cada zona se le asocia un código de color tipo semáforo, lo cual permite determinar las acciones que se deben tomar para gestionarlo. Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos del Colegio se establecieron 4 zonas: Baja (verde), Moderada (amarillo), Alta (naranja), Extrema (rojo).

Zona BAJA (Verde)

La zona A se presenta sólo cuando el impacto del riesgo es insignificante y la ocurrencia no es mayor a probable. Aquí se ubican los riesgos que tienen impactos no significativos y que en general se presentan poco durante el año.

Los riesgos ubicados en esta clasificación no se consideran importantes para la Institución y

| | | | | |
|---|------------------------------|--|-----------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | | | Procedimiento |
| | | | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | | | Fecha: 04/07/2017 |
| MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | | | Página 31 de 51 | |

por lo tanto se aceptan.

Zona MODERADA (Amarillo)

Los riesgos ubicados en la categoría moderada son riesgos cuyos impactos son moderados a lo máximo. Son riesgos importantes para la institución, pero no se consideran críticos por lo que se deben tratar en el mediano plazo una vez se hayan tratado riesgos más importantes. Los controles que principalmente se aplican a la categoría son de orden preventivo.

Zona ALTA (Naranja)

Son riesgos muy importantes para la institución, sus impactos son principalmente moderados y severos. Son riesgos que deben ser tratados en el corto plazo y se deben implementar controles preventivos y de protección sobre ellos.

Zona EXTREMA (Roja)

Esta es la zona de los riesgos más críticos para la institución debido a que tienen altos impactos y se presentan frecuentemente. Se deben tratar inmediatamente. Las medidas recomendadas contemplan una mezcla de controles preventivos y de protección; estos riesgos son tan críticos que incluso en algunos casos especiales se debe evitar realizar la tarea o actividad que genera el riesgo.


4.10.2.3. Evaluación de riesgos

El propósito de la evaluación de riesgos es facilitar la toma de decisiones, basada en sus resultados, acerca de cuáles riesgos necesitan tratamiento y cuál es el nivel de prioridad para aplicar dicho tratamiento.

En este punto se evalúan las calificaciones obtenidas en la etapa anterior y se establece la situación en la que se encuentra el riesgo analizado para el proceso, dependencia, unidad o proyecto sobre el cuál se esté realizando el análisis (ver Tabla 4), y se ubica en una de las zonas establecidos para determinar la gravedad de los riesgos. Este primer análisis del riesgo se denomina *Riesgo Inicial o Inherente* y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar la probabilidad o impacto del riesgo.

Tabla 4. Matriz Evaluación de Riesgos (Zonas de Criticidad)

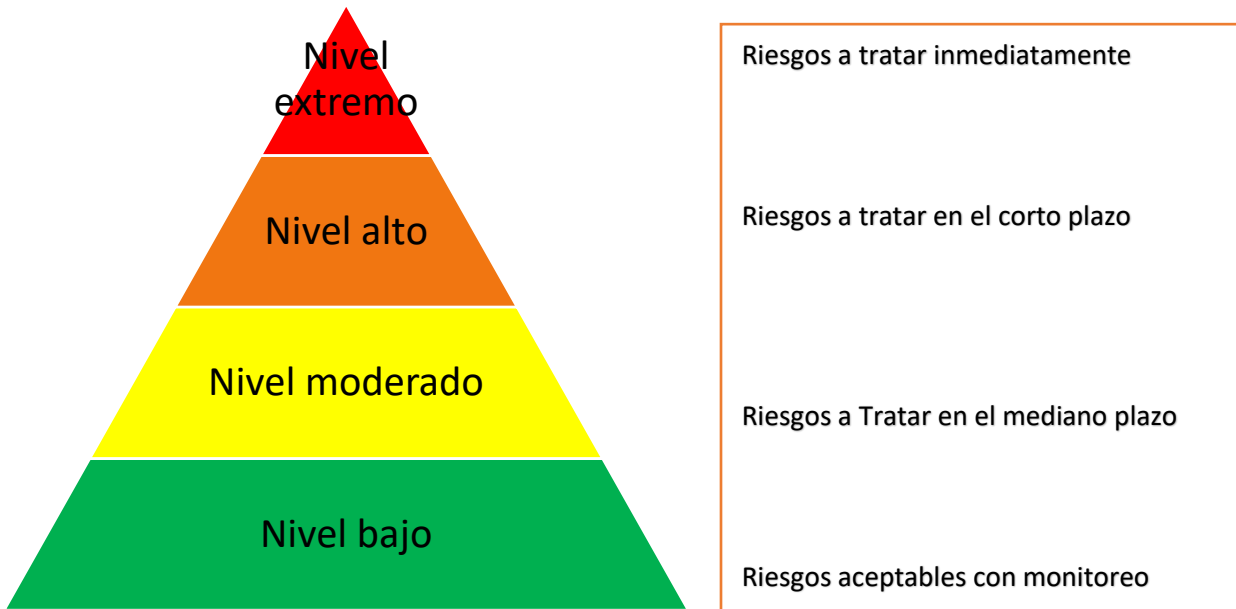
| | | | | | | | |
|-----|---|-------------|----------------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| PRO | 5 | Casi seguro | Moderada 5 | Alta 10 | Alta 15 | Extrema 20 | Extrema 25 |
| | 4 | Probable | Baja 4 | Moderada 8 | Alta 12 | Extrema 16 | Extrema 20 |

| | | | | | |
|---|---------------------------------------|--|--|--------------------------------------|--|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | | | Procedimiento | |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | | FI-PR-07 | |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | | | Versión: 04 | |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | | | Fecha: 04/07/2017 Página 32 de 51 | |

| | | | | | | | |
|----------------|---------|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 3 | Posible | Baja 3 | Moderada 6 | Alta 9 | Extrema 12 | Extrema 15 | |
| | 2 | Improbable | Baja 2 | Moderada 4 | Alta 6 | Alta 8 | Extrema 10 |
| | 1 | Rara vez | Baja 1 | Moderada 2 | Moderada 3 | Alta 4 | Extrema 5 |
| | | Insignificante | Leve | Moderado | Severo | Catastrófico | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| IMPACTO | | | | | | | |


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9. Niveles de Criticidad de los Riesgos y su Marco Temporal para el Tratamiento



4.10.3. Tratamiento de los riesgos

Una vez valorados los riesgos, se deciden las medidas de tratamiento con las cuales se van a gestionar los riesgos. Para hacerlo existen principalmente dos opciones: una relacionada con el manejo del riesgo como tal, y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas. La primera opción se conoce como control del riesgo.

| | | |
|---|---------------------------------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento |
| | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 33 de 51 |

4.10.3.1. Medidas de tratamiento de los riesgos

Las medidas de control de riesgos son:

EVITAR

Se parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la Institución porque podría traer consecuencias serias en caso de que ocurriera.

Para evitar un riesgo hay dos opciones: 1) eliminar su probabilidad de ocurrencia y 2) disminuir totalmente su impacto. En la primera opción se debe eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar los recursos que están siendo amenazados; para la opción 2) se deben tomar medidas de protección extremas que en algunos casos pueden resultar inviables debido al costo de implementar dichas medidas.

Evitar o eliminar un riesgo se da en casos extremos, en los que el beneficio de eliminar la actividad o la implementación de las medidas de protección, sea mayor que el costo que implica no hacer o dejar de hacer la actividad

PREVENIR

Significa anticiparse y actuar antes de que ocurra algo. En el caso de la gestión de riesgos se toman medidas para que su probabilidad de ocurrencia disminuya.

La prevención se basa en la anticipación, estableciendo políticas, normas, controles y procedimientos encaminados a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad (frecuencia) de ocurrencia. Algunas de las medidas para prevenir los riesgos son:

Inspecciones y pruebas de seguridad

Entrenamiento

Aumentar el nivel de información disponible para tomar decisiones

Diversificar

Disminuir el nivel de exposición


Segregar o dispersar la actividad

Mantenimiento preventivo

Expedir políticas y normas internas de seguridad

PROTEGER O MITIGAR

En la gestión de riesgos, esta medida de tratamiento busca proteger los recursos que amenazan los riesgos (personas, materiales, información, etc.) para evitar pérdidas en el evento de ocurrir un riesgo. La protección actúa sobre los efectos de los riesgos. Al igual que la prevención, la protección se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos que buscan disminuir el impacto negativo sobre la institución que

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 34 de 51 |

generan los riesgos en caso de su materialización.

Existen muchas formas de protección aplicadas, algunas son activas y otras pasivas; las activas requieren de la intervención humana para su funcionamiento y control, las pasivas actúan sin necesidad de intervención.

Sistemas automáticos de protección

Equipos de protección personal

Plan de emergencia

Plan de contingencia

Planes de comunicaciones

Sistemas de información redundante

ACEPTAR

Se asumen las pérdidas que ocasionen los riesgos. Por lo general los riesgos se asumen cuando la frecuencia es baja y el impacto es leve y no ponen en peligro a la institución. Cuando se determina que la medida más adecuada para tratar un riesgo es aceptarlo, significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizado.

La decisión de aceptar un riesgo viene acompañada de un estudio que justifique tal decisión, por lo que no es permitido aceptar riesgos sin una justificación apropiada. En todos los casos los riesgos aceptados deben ser revisados periódicamente, considerando los cambios en el entorno y sus implicaciones en la frecuencia o impacto del riesgo.

Cuando se acepta un riesgo, las pérdidas generadas por la materialización de este son asumidas por la operación. En caso de aceptar riesgos por desconocimiento o error en su identificación, las pérdidas pueden ser considerables; de ahí la importancia de realizar el proceso identificación, análisis y evaluación de forma juiciosa y estructurada.


RETENER

Consiste en afrontar los riesgos de forma planeada a través de la creación de un fondo, cuenta de gastos, una provisión contable, crédito, etc. para responder ante las pérdidas causadas por un riesgo.

Con la retención se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previo al diseño de alternativas que faciliten responder ante ellos. La diferencia entre aceptar y retener un riesgo es que, en el caso de aceptarlo, no se dispone de medidas para afrontar las pérdidas que la ocurrencia implica, y en el caso de retenerlo, se establecen diferentes formas para afrontarlas. A continuación, se presentan varias formas para la retención de riesgos:

Creación de un fondo

Presupuestar el gasto

| | | |
|---|---------------------------------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento |
| | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 35 de 51 |

Provisión contable

TRANSFERIR

Consiste en trasladar las pérdidas a otra entidad, a través de la firma de contratos o seguros en los cuales el asegurador se hace responsable de las pérdidas que ocasionen los riesgos. La forma más común es a través de un contrato de seguros, aunque existen otras formas que requieren conocimiento especializado.

Al transferir el riesgo vía contrato de seguros, no se entiende que el riesgo se reduzca, sino que las pérdidas asociadas son asumidas por la compañía aseguradora.

4.10.3.2. Selección de medidas de tratamiento


La selección de las opciones más adecuadas para el tratamiento de los riesgos implica equilibrar los costos y los esfuerzos de la implementación frente a los beneficios obtenidos.

Las medidas de tratamiento a aplicar pueden ser individuales o una combinación de varias medidas, por lo general esto es lo más recomendable para obtener mejores resultados disminuyendo los costos del tratamiento al tiempo.

En la Tabla 5 se combinan los resultados de la calificación de los riesgos, sus valoraciones y las zonas de gravedad junto con una serie de tratamientos recomendados. Si bien las medidas de tratamiento son recomendadas se definen los siguientes lineamientos que orientan la selección de los tratamientos.

- Sólo se pueden aceptar riesgos que se encuentren en la zona baja.
- Cuando el impacto es catastrófico y la ocurrencia es probable o casi segura se debe considerar la opción de eliminar la actividad que genera el riesgo.
- Se sugiere prevenir los riesgos cuando la ocurrencia de éstos es posible, probable o casi segura.
- Se sugiere proteger cuando el impacto es moderado, severo o catastrófico.
- Se aconseja retener cuando el impacto es insignificante, leve o moderado.
- Se aconseja transferir cuando el impacto es severo, catastrófico o moderado con altas frecuencias, siempre y cuando existan seguros para dichos riesgos.


Finalmente, la(s) medida(s) de tratamiento seleccionada(s) dependerán de las

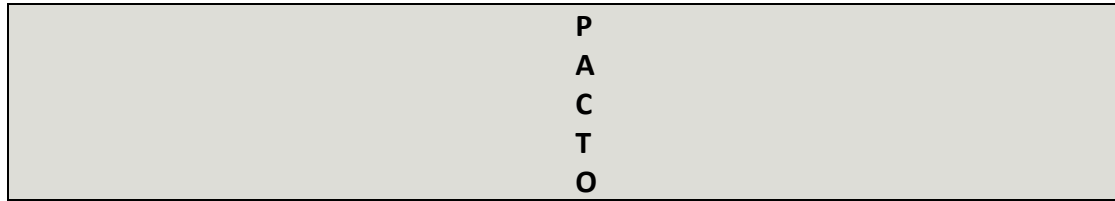
| | | | |
|---|------------------------------|--|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | | Procedimiento |
| | | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | | Fecha: 04/07/2017 |
| MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | | | Página 36 de 51 |

particularidades del proceso, la dependencia o la unidad que esté realizando el análisis pues no siempre se podrán emplear los tratamientos recomendados debido a restricciones en los recursos.

Tabla 5. Matriz de Medidas de Tratamiento recomendadas de acuerdo al nivel del riesgo

| | | | | | | | |
|---------------------|----------|--------------------|--|--|---|--|---|
| PROBABILIDAD | 5 | Casi seguro | 5 Nivel Moderado -Retener -Prevenir | 10 Nivel Alto -Retener -Prevenir | 15 Nivel Alto -Transferir el riesgo -Prevenir -Proteger | 20 Nivel Extremo -Transferir el riesgo -Prevenir -Proteger | 25 Nivel Extremo -Eliminar la actividad -Prevenir -Proteger |
| | 4 | Probable | 4 Nivel Bajo -Aceptar | 8 Nivel Moderado -Retener -Prevenir | 12 Nivel Alto -Transferir el riesgo -Prevenir -Proteger | 16 Nivel Extremo -Transferir el riesgo -Prevenir -Proteger | 20 Nivel Extremo -Eliminar la actividad -Prevenir -Proteger |
| | 3 | Posible | 3 Nivel Bajo -Aceptar | 6 Nivel Moderado -Retener -Prevenir | 9 Nivel Alto -Retener -Prevenir -Proteger | 12 Nivel Extremo -Transferir el riesgo -Prevenir -Proteger | 15 Nivel Extremo -Transferir el riesgo -Prevenir -Proteger |
| | 2 | Improbable | 2 Nivel Bajo -Aceptar | 4 Nivel Moderado -Retener | 6 Nivel Alto -Retener -Proteger | 8 Nivel Alto -Transferir el riesgo -Proteger | 12 Nivel Extremo -Transferir el riesgo -Proteger |
| | 1 | Rara vez | 1 Nivel Bajo -Aceptar | 2 Nivel Moderado -Retener | 3 Nivel Moderado -Retener -Proteger | 4 Nivel Alto -Transferir el riesgo -Proteger | 5 Nivel Extremo -Transferir el riesgo -Proteger |
| | | | Insignificante | Leve | Moderado | Severo | Catastrófico |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I M | | | | | | | |

| | | |
|---|---------------------------------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento |
| | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 37 de 51 |



4.10.3.3. Diseño e implementación de medidas para el tratamiento de los riesgos

Una vez definidas las medidas de tratamiento que se quieren implementar, es necesario diseñarlas y establecer planes y acciones para la implementación de éstas en los procesos y dependencias de la institución educativa.


DISEÑO DE CONTROLES

Los controles corresponden a las medidas de tratamiento de los riesgos (Prevenir o Proteger), los cuales permiten reducir los riesgos porque actúan sobre los dos componentes de los riesgos: la frecuencia y el impacto. Con la prevención se actúa sobre las causas y agentes generadores y por lo tanto se disminuye su frecuencia o probabilidad de ocurrencia; y con la protección se actúa sobre los efectos de los riesgos a la vez que disminuye su impacto.

Para efectuar una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos del Colegio, se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asigne prioridades en su implementación. También es importante establecer los resultados esperados del plan de tratamiento y la forma cómo se van a medir.

Para que los controles actúen tal como fueron diseñados y contribuyan a la detección y reducción de los riesgos, deben cumplir con las siguientes características:

- Suficientes: La cantidad de controles implementados debe ser la estrictamente necesaria.
- Comprensibles: Controles claros, sencillos y fáciles de interpretar e implementar.
- Económicos: El costo de los controles debe ser menor que el beneficio que aportan.
- Eficaces: La acción de los controles debe permitir disminuir el impacto o frecuencia del riesgo.
- Eficientes: Deben hacer una correcta utilización de los recursos involucrados en su aplicación.
- Efectivos: Debe ser eficaz y eficiente al tiempo.
- Oportunos: Que actúen cuando realmente se necesiten.

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 38 de 51 |

- Inmersos en los procesos: Que la ejecución de alguna de las actividades que componen el proceso contenga el control.

Existen muchos tipos de controles, pero si se clasifican de acuerdo a su propósito se tienen cuatro categorías:

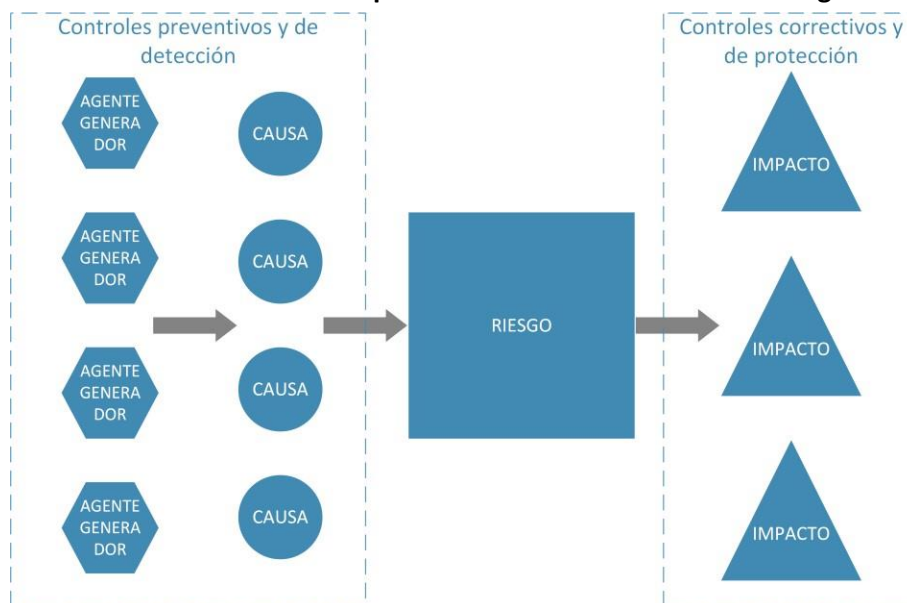
Controles preventivos: Son controles que actúan sobre las causas de los riesgos y los agentes generadores, con el propósito de disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados. Corresponden a la primera barrera de seguridad que se establece para reducir los riesgos.

Controles de detección: Corresponden a la segunda barrera de seguridad para reducir los riesgos. Se establecen para detectar, registrar e informar los eventos negativos que pueden afectar a la institución. Generalmente sirven para supervisar la ejecución del proceso y verificar la eficacia de los controles preventivos.

Controles de protección: Son la tercera barrera de seguridad para reducir los riesgos. Su objetivo es neutralizar o disminuir el efecto inmediato que traen consigo la materialización de los riesgos.


Controles correctivos: Son controles que se implementan una vez el riesgo ya ha ocurrido y buscan mejorar los demás controles si se determina que su funcionamiento no es el esperado. Permiten corregir las desviaciones y prevenir de nuevo la ocurrencia de un riesgo.

Ilustración 10. Aplicación de los Controles en los Riesgos



Fuente: Elaboración propia

Los planes de tratamiento deben incluir como mínimo:

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 39 de 51 |

Las razones para la selección de las opciones de tratamiento, incluyendo los beneficios que se esperan obtener con éstas.

Responsables de la aprobación del plan y de su implementación.

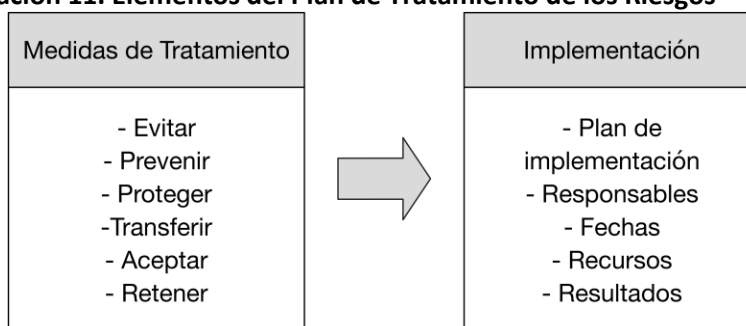
Las acciones propuestas.

Recursos requeridos para desarrollar el plan.

Requisitos de monitoreo y reporte de información.

Tiempo y cronograma de implementación.

Ilustración 11. Elementos del Plan de Tratamiento de los Riesgos



Fuente: Elaboración propia


Se recomienda que los planes de tratamiento se integren con los planes de gestión de la dependencia responsable del proceso analizado.

4.10.4. Comunicación y consulta

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto interna como externamente están consideradas en el sistema de gestión de riesgos y en su proceso, por tal motivo, se debe establecer un plan de consulta y comunicaciones con las partes interesadas para que éstas entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren acciones particulares en materia de gestión de riesgos.

La comunicación y la consulta deben facilitar el intercambio de información veraz, pertinente, precisa y fácil de entender, teniendo en cuenta aspectos de confidencialidad cuando sea el caso.

4.10.5. Monitoreo y revisión

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 40 de 51 |

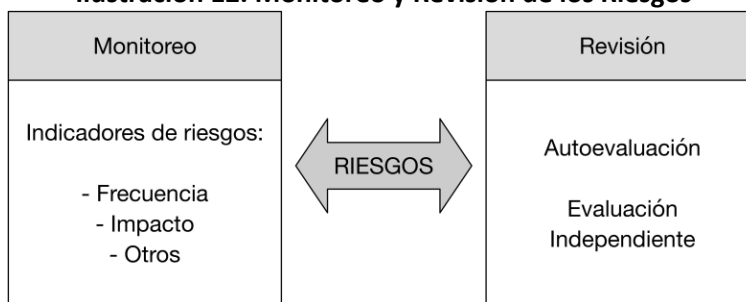
El monitoreo y revisión debe ser una parte planificada del proceso de gestión de riesgos y deberá incluir una verificación y vigilancia regular. Se debe realizar un seguimiento al estado de los riesgos, el progreso de los planes de tratamiento establecidos y el avance y efectividad del proceso en general. Para el caso de los riesgos de corrupción el seguimiento se realizará según lo establecido en el numeral 4.10.5 del presente manual.

El monitoreo y revisión son necesarios debido a los cambios que se generan en el entorno y en el Colegio de Boyacá, pues estos cambios traen consigo nuevas oportunidades, pero también nuevos riesgos. Otra razón importante es que con el tiempo se pueden revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en la identificación, calificación o evaluación de los riesgos, lo cual permite reorientar el plan y las medidas de tratamiento.

El monitoreo de los riesgos lo realizan los responsables de los riesgos, a través de la evaluación permanente del comportamiento de éstos y la efectividad de los controles establecidos. Adicionalmente Control interno realizará una evaluación independiente.

Para realizar el monitoreo permanente de los riesgos se hace necesario tener información actualizada y disponible sobre la ocurrencia de los riesgos, los impactos que generan a la Institución Educativa, cuando se presentan e información adicional que se obtiene al diseñar los indicadores de riesgos.

Ilustración 12. Monitoreo y Revisión de los Riesgos




Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de riesgos miden el comportamiento de los riesgos identificados respecto a la frecuencia con que ocurren y el impacto o gravedad de las consecuencias que su ocurrencia tiene sobre el Colegio. Los controles siempre deben asociarse a los indicadores pues éstos son los que alertan sobre desviaciones de la efectividad de su desempeño.

4.11. Gestión de riesgos de corrupción

Con el Artículo 73 de la Ley 1474 del 2011 se establece que cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. La metodología para construir dicha estrategia está a cargo del Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 41 de 51 |

la Corrupción (hoy Secretaría de Transparencia).

El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano está integrado por seis componentes:

Gestión del riesgo de corrupción – Mapa de riesgos de corrupción

Racionalización de trámites

Rendición de cuentas

Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano, lineamientos generales para la atención de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias

Mecanismos para la transparencia y acceso a la información

Iniciativas adicionales

[COMPONENTE 1: Gestión del Riesgo de Corrupción – Mapa de Riesgos de Corrupción.](#)


La Gestión de Riesgos de Corrupción sigue una secuencia de mejora continua, definida a continuación:

Ilustración 13. Ciclo de Mejora Continua para la Gestión de Riesgos de Corrupción



Fuente: Cartilla Estrategias para la Elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

4.11.1 Política de Administración de Riesgo de Corrupción

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 42 de 51 |

El Establecimiento Público Colegio de Boyacá, se compromete a gestionar de manera integral los riesgos institucionales (incluyendo los riesgos de corrupción) y a emprender las acciones necesarias para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de su misión y en procura de la sostenibilidad, el desarrollo y el bien común, según lo expresado en la Resolución:....., que aprueba la política de gestión integral de riesgos.

4.11.2. Construcción de Mapa de Riesgos de Corrupción

La construcción del mapa de riesgos de corrupción de la institución educativa sigue el mismo proceso para la gestión de riesgos descritos en el numeral 3.3, pero haciendo ciertos énfasis o análisis diferenciados para los riesgos de corrupción.

4.11.2.1. Establecimiento del contexto externo e interno

Inicialmente se hace necesario establecer la relación que existe entre la institución y el ambiente (interno y externo) en el que opera; estableciendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con los riesgos de corrupción de la institución y los agentes generadores de éstos.

4.11.2.2 Identificación de riesgos de corrupción

La identificación de los riesgos de corrupción parte de la construcción del riesgo de corrupción; éstos se construyen a partir de los procesos o actividades que desarrolla la institución.


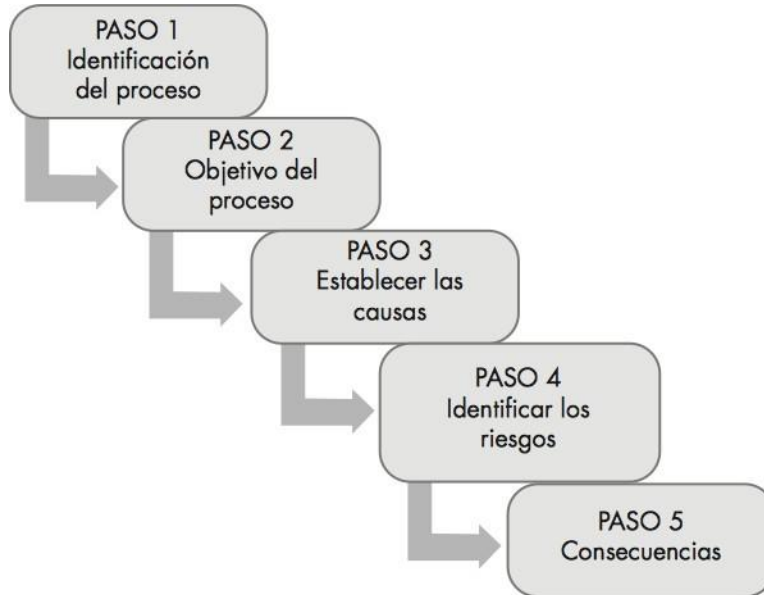
| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 43 de 51 |

Ilustración 14. Secuencia para la Construcción del Mapa de Riesgos de



Corrupción

Fuente: Cartilla Estrategias para la Elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Se debe considerar que en ocasiones los riesgos de corrupción pueden ser muy similares a los riesgos operacionales de la institución; por tal motivo, para la identificación de los riesgos de corrupción se deben incorporar los siguientes elementos que están presentes en la definición de riesgos de corrupción:


Descripción del riesgo:

- ¿El riesgo incorpora algún acto de acción u omisión de algún funcionario público?
- ¿El riesgo incorpora el uso del poder de algún funcionario público?
- ¿El riesgo incorpora la desviación de la gestión de lo público?

Si en la identificación y descripción del riesgo se contestan de forma afirmativa todas las preguntas anteriores, entonces se está al frente de un riesgo de corrupción y no operativo.

Análisis de riesgos de corrupción

El objetivo se centra en la medición del riesgo, determinando tanto su probabilidad como su impacto.

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 44 de 51 |

Para la calificación de la probabilidad se adopta la misma tabla definida para todos los riesgos (ver Tabla 6); para el impacto se adopta la siguiente escala definida por el Departamento Administrativo de la Función Pública:

Tabla 7. Valores para los impactos de los Riesgos de Corrupción


| VALOR | NIVEL | DESCRIPCIÓN |
|-------|--------------|---|
| 20 | Catastrófico | Genera consecuencias catastróficas para la institución |
| 10 | Mayor | Genera altas consecuencias negativas para la institución |
| 5 | Moderado | Genera como máximo consecuencias medias para la institución |

Fuente: Cartilla Estrategias para la Elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Para determinar la clasificación del riesgo se responde el siguiente cuestionario y de acuerdo con el número de respuestas afirmativas, se determina el valor del impacto.

Tabla 8. Cuestionario para la calificación de los impactos de los Riesgos de Corrupción

| No. | Pregunta: Si el riesgo de corrupción se materializa podría: | Respuesta | |
|-----|--|-----------|----|
| | | 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 o servicios o los 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? | | |

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 45 de 51 |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 16 | ¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas? | | |
| 17 | ¿Afectar la imagen regional? | | |
| 18 | ¿Afectar la imagen nacional? | | |
| | | | |

Impacto catastrófico: Si hay entre 12 a 18 respuestas afirmativas

Impacto mayor: Si hay entre 6 y 11 respuestas afirmativas

Impacto moderado: si hay entre 1 y 5 respuestas afirmativas

Evaluación de riesgos

Con los valores de impacto y probabilidad, se determina el nivel del riesgo de acuerdo con la siguiente matriz:

Tabla 9. Matriz para determinar el Grado de Criticidad de los Riesgos de Corrupción


| | | | | | | | |
|---------------------|----------|--------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| PROBABILIDAD | 5 | Casi seguro | N.A. | N.A. | Moderada 25 | Alta 50 | Extrema 100 |
| | 4 | Probable | N.A. | N.A. | Moderada 20 | Alta 40 | Extrema 80 |
| | 3 | Posible | N.A. | N.A. | Moderada 15 | Alta 30 | Extrema 60 |
| | 2 | Improbable | N.A. | N.A. | Baja 10 | Moderada 20 | Alta 40 |
| | 1 | Rara vez | N.A. | N.A. | Baja 5 | Baja 10 | Moderada 20 |
| | | | Insignificante | Leve | Moderado | Mayor | Catastrófico |
| | | | N.A | N.A | 5 | 10 | 20 |
| | | | IMPACTO | | | | |

Tratamiento de los riesgos

El tratamiento de los riesgos de corrupción se realizará de acuerdo con el nivel en el que se encuentre el riesgo.

Zona Baja

Puntaje: De 5 a 10 puntos.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 46 de 51 |

Frecuencia / Probabilidad: Rara vez o improbable. Impacto:

Moderado y Mayor.

Tratamiento: Los riesgos de corrupción de las zonas baja se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos en la entidad.

Zona Moderada

Puntaje: De 15 - 25 puntos.

Frecuencia / Probabilidad: Rara vez, Improbable, Posible, Probable y Casi Seguro.

Impacto: Moderado, Mayor y Catastrófico.

Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo.

Nota: En todo caso se requiere que las unidades propendan por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

Zona Alta

Puntaje: De 30 - 50 puntos.

Frecuencia / Probabilidad: Improbable, Posible, Probable y Casi Seguro.

Impacto: Mayor y Catastrófico.

Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Moderada, Baja o eliminarlo.

Nota: En todo caso se requiere que las unidades propendan por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

Zona Extrema


Puntaje: De 60 - 100 puntos.

Frecuencia / Probabilidad: Posible, Probable y Casi Seguro.

Impacto: Catastrófico.

Tratamiento: Los riesgos de corrupción de la Zona de Riesgo Extrema requieren de un tratamiento prioritario. Se deben implementar los controles orientados a reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus efectos y tomar las medidas de protección.

Nota: En todo caso se requiere que las unidades propendan por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

| | | |
|---|---------------------------------------|-------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento |
| | | FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 47 de 51 |

4.10.2 Consulta y Divulgación

La consolidación de los mapas de riesgo de la institución corresponde a Planeación quien será la encargada de asesorar y facilitar el proceso de gestión de riesgo de corrupción con las diferentes dependencias del Colegio. Concluida la construcción de los mapas con diferentes actores, el Colegio de Boyacá procederá a publicar en la página web institucional el mapa consolidado de riesgos de corrupción.

Es muy importante publicar y divulgar el Mapa de Riesgos de Corrupción de tal manera que los funcionarios y contratistas de la institución, y demás partes interesadas, conozcan cómo se estructuraron los riesgos de corrupción.

El mapa de riesgos de corrupción se publicará una vez al año, a más tardar el 31 de enero de cada año; y se realizarán tres seguimientos anuales los cuales los publicará Control Interno en las siguientes fechas:

Primer seguimiento: Primeros diez días hábiles del mes de mayo.

Segundo seguimiento: Primeros diez días hábiles del mes de septiembre.

Tercer seguimiento: Primeros diez días hábiles del mes de enero.

4.10.3 Monitoreo y Revisión

Los líderes de los procesos, sus equipos y los propietarios de los riesgos deben monitorear y revisar periódicamente sus Mapas de Riesgos de Corrupción y ajustarlo si es el caso.

Los objetivos de esta fase son:

Garantizar que los controles son eficaces y eficientes.

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 los contextos externo e interno.

Identificar riesgos emergentes.

4.10.4 Seguimiento

Control interno del Colegio de Boyacá debe realizar el seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción. El seguimiento se realiza tres veces al año en las siguientes fechas:

Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril.

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 48 de 51 |

Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto.

Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre.

El seguimiento realizado se publicará en la página web www.colboy.edu.co. Para el seguimiento se realizarán las siguientes actividades y análisis:

Publicación del mapa de riesgos de corrupción de la institución.

Revisión de las causas de los riesgos.

Revisión de los riesgos y su evolución.

Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y funcionen de forma oportuna y efectiva.

Una vez realizado el seguimiento se definirá un Plan de Mejoramiento en el caso en el cual se materialice un riesgo de corrupción.

5. Documentos de referencia


Resolución del Sistema de Control Interno Según la Ley 87 de 1993.

Resolución, por la cual se establece la Política de Gestión Integral de Riesgos del Establecimiento Público Colegio de Boyacá.

6. Glosario

La palabra riesgo puede tener diferentes significados para diferentes personas. Tiene connotaciones de probabilidad, incertidumbre, daño y peligro. Éstas incluyen la posibilidad de pérdidas, lesiones o algún otro evento negativo. Dadas estas consecuencias negativas, es natural asumir que se deben minimizar o evitar los riesgos completamente, de hecho, el riesgo se ha entendido como una barrera para el cumplimiento de los objetivos institucionales, emprender un proyecto o ejecutar un proceso, y el objetivo de la gestión de riesgos se ha enfocado a limitar los riesgos.

En un contexto institucional, los riesgos presentan un lado positivo y otro negativo; sin riesgo no habría oportunidad de mejores resultados. Por lo que una adecuada definición de riesgo debe reconocer tanto su causa (una variable o factor de incertidumbre) como sus efectos (desviaciones positivas o negativas del resultado esperado). Considerando lo anterior se presentan las siguientes definiciones relacionadas con la gestión de riesgos en general:

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 49 de 51 |

6.1. Definiciones generales

Apetito por el riesgo: Grado de riesgo que se está dispuesto a aceptar en contraprestación de un beneficio.

Modelo Estándar de Control Interno (MECI): El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) es un estándar que determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades del Estado Colombiano.

Riesgo: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales, la continuidad de sus operaciones, las personas, el medio ambiente y los recursos públicos.

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.

Sistema de Control Interno: Conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por el Colegio de Boyacá con el fin de procurar que todas las actuaciones de la Institución Educativa se realicen de acuerdo con las normas constitucionales, legales y estatutarias vigentes.

Tolerancia al riesgo: Voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias.

6.2 Definiciones relacionadas con la gestión de riesgos

Comunicación y consulta: Procesos continuos y repetitivos que el Colegio realiza para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las partes interesadas con respecto a la gestión de riesgos.

Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se deben considerar cuando se gestionan los riesgos y se establecen el alcance y los criterios de los riesgos para definir la política para la gestión de riesgos.

Mapa de riesgos: Herramienta organizacional que facilita la visualización y comprensión de los riesgos y la definición de una estrategia para su gestión.


Marco de referencia para la gestión de riesgos: Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de toda la institución. Incluye:

- La política para la Gestión de Riesgos
- Los objetivos

- Las instancias o dirección del Sistema de Gestión de Riesgos.

- Los planes, programas, rendición de cuentas, recursos, procesos y actividades.

Monitoreo y revisión: Proceso de verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado del riesgo con el fin de identificar cambios en el nivel de desempeño requerido o esperado.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 50 de 51 |

Política para la gestión de riesgo: Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la Gestión de Riesgos.

Plan para la gestión de riesgos: Esquema dentro del Marco de Referencia para la Gestión de Riesgos que especifica el enfoque, los componentes, y los recursos que se van a aplicar a la Gestión de Riesgos.

Propietarios de los riesgos: Son los líderes de los procesos, proyectos y/o programas con sus respectivos equipos de trabajo que tienen la responsabilidad de rendir cuentas y gestionar un riesgo.

Proceso de gestión de riesgos: Aplicación sistemática de las políticas, procedimientos, y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación y monitoreo y revisión de los riesgos.

Identificación de riesgos: Proceso para encontrar, reconocer y describir los riesgos.

NOTA 1: La identificación implica reconocer los agentes generadores de los riesgos, los eventos, sus causas y sus efectos.

NOTA 2: La identificación de riesgos puede involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas, y las necesidades de las partes involucradas.

Análisis de riesgos: Proceso para comprender la naturaleza de un riesgo. El análisis de riesgos proporciona las bases para la evaluación de riesgos y las decisiones sobre el tratamiento de los riesgos.

Evaluación de riesgos: Proceso de comparación de los resultados del análisis de riesgos con los criterios de los riesgos, para determinar si el riesgo y su nivel son aceptables o inaceptables.

Tratamiento de riesgos: Proceso para modificar los riesgos aplicando diversas medidas de tratamiento.

Valoración de los riesgos: Proceso general de identificación de riesgos, análisis de riesgos y evaluación de riesgos.


Bibliografía

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 87. (29, noviembre, 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. En: Diario Oficial. Noviembre, 1993. Nro. 41120.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Marco General MIPG. Bogotá.: El Departamento, 2017.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control. Altamonte Springs (Florida). The IIA, 2013. 10 p.

LAM, James. Implementing Enterprise Risk Management. From Methods to Applications. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons, 2017. ISBN 9780471745198.

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | COLEGIO DE BOYACÁ | Procedimiento FI-PR-07 |
| | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN | Versión: 04 |
| | PROCESO RECURSOS FINANCIEROS | Fecha: 04/07/2017 |
| | MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS | Página 51 de 51 |

DELOITTE, 2012. Risk Assessment in Practice. Durham: Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission. Thought Leadership in ERM.

COSO, 2013. Internal Control Integrated Framework (Executive Summary). Durham: Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission. ISBN 978-1- 93735-239-4.

COSO, 2004. Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Executive Summary & Framework). Durham: AICPA.

INTOSAI GOV 9100 Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público. 2016. Viena, Austria: INTOSAI.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Bogotá.

DAFP. (2011). Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

DAFP. (2015). Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. (2015). Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción. Bogotá.

Deloitte. (2012). Risk Assessment in Practice (Thought Leadership in ERM). Thought Papers. Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission (COSO).

Mejía, R. C. (2013). Identificación de Riesgos (1st ed.). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mejía, R. C. (2006). Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial (1st ed.). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

ISO. NTC-ISO31000 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices (2009).