

### Resolución Nro. 71 de 2015

Por medio del cual adopta el Manual de Administración de Riesgos de la Empresa Municipal para la Salud EMSA.

LA GERENTE DE LA EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD -EMSA, EN USO DE SUS FACULTAD LEGALES, REGLAMENTARIAS Y EN ESPECIAL LAS CONFERIDAS POR EL ACUERDO MUNICIPAL 0607 DEL 25 DE MAYO DE 2005 ARTICULO 21; y ACUERDO NRO. E-005-2005 de agosto 19 de 2005 DE LA JUNTA DIRECTIVA DE EMSA, y

### CONSIDERANDO

Que la Constitución Política en los artículo 209 y 269, establece que la administración pública en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley; y que las entidades públicas deben desarrollar y aplicar métodos y procedimientos de control interno.

Que el Estatuto Básico de la Organización y funcionamiento de la Administración Pública, Ley 489 de 1998, capítulo sexto establece que la Administración del Riesgo constituye uno de los elementos técnicos y administrativos para fortalecer el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado, tal como lo reglamenta el Decreto 1537 de 2001.

Que el Decreto 1537 de 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, en su artículo 3º establece la Valoración del Riesgo, como uno de los cinco tópicos en los cuales se enmarca el rol que deben desempeñar las Oficinas de Control Interno dentro de las entidades públicas, y en el artículo 4º Administración de Riesgos, determina que las políticas de administración de riesgo hacen parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno de entidades; establece además que las entidades establecerán y aplicarán políticas de administración del riesgo, mediante un proceso permanente e interactivo.

Que a través del Decreto 943 de 21 de mayo de 2014, se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno, integra la administración del riesgo en el Módulo de Control de Planeación y Gestión, punto 1.3 Componente Administración del Riesgo y por su parte el Decreto 4485 de 2009, reglamentario de la Ley 872 de 1999, por el cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad para el sector público, en su numeral 4.1 Requisitos Generales del Sistema de Gestión de Calidad, numeral g) define: "Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad. Y en su numeral 5.6.2 Información de entrada para la revisión, define en el numeral h) "los resultados de la gestión realizada sobre los riesgos identificados para la entidad, los cuales deben estar actualizados".

Que la Ley 1474 de 2011, Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, y en desarrollo del artículo 73 y 76, mediante Decreto 2641 del 17 de diciembre de 2012, se establece la metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano.

Que la Empresa Municipal para la Salud, Emsa, tanto para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Calidad como para los establecidos en el Modelo Estándar de Control Interno MECI, es necesario estandarizar el proceso de administración de riesgos con base en los lineamientos y metodologías vigentes, mediante la consolidación del manual interno de administración del riesgo.

Que mediante acta 02 del 15 de mayo de 2015 del Comité de Control Interno, se define que se expuso la metodología de riesgos propuesta la cual se encuentra conforme a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, se revisó el Manual de Riesgos con su anexos. En mérito de lo expuesto,

### RESUELVE

**ARTÍCULO PRIMERO. ADOPTAR** el Manual de Administración del riesgos de la Empresa Municipal para la Salud - Emsa, que hace parte del Proceso de Sistema de Gestión de Calidad numeral 8 de la Norma, (Medición, Análisis y Mejora) , Procedimiento de Gestión de Control Interno. En este manual se **ESTANDARIZA** la metodología para la elaboración de los mapas de riesgo por parte de los líderes de procesos de la entidad, determina la priorización de riesgos y su tratamiento; así como los roles y responsabilidades en el proceso de administración del riesgos, en un marco dinámico de actualización y seguimiento.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** La **ACTUALIZACIÓN** del Manual de Administración de Riesgos será responsabilidad del Comité de Control Interno, quien se encargara de definir los ajustes necesarios; las actualizaciones requeridas se realizarán de acuerdo con el procedimiento de control de documentos definido en el Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa Municipal para la Salud Emsa.

**ARTÍCULO TERCERO:** El proceso de Gestión de Recursos Humanos, liderado por Profesional Universitario Gestión Administrativa, como responsable del Sistema de Gestión de la Calidad, coordinará con cada dueño de los Procesos las acciones necesarias para propender la elaboración de los mapas de riesgos por proceso en forma participativa y conjunta con cada uno de los líderes.

**ARTÍCULO CUARTO.** La responsabilidad del diligenciamiento de los formatos propuestos, la generación de los mapas por proceso, su administración, monitoreo y aseguramiento de las acciones, será de cada líder de proceso. Por su parte la oficina de Control Interno, realizará el seguimiento de manera

independiente, quien comunicará y presentará los resultados del mismo.

**ARTÍCULO QUINTO.**

La divulgación de la metodología estará a cargo del proceso de Gestión de Recursos Humanos, liderado por Profesional Universitario Gestión Administrativa con el apoyo de la oficina Control Interno; como soporte para la aplicación por cada líder de proceso de la metodología propuesta.

**ARTÍCULO SEXTO :**

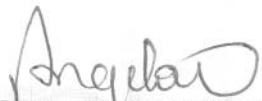
Se destinará un espacio permanente en la red interna EMSA para incluir la metodología en su versión actualizada, el mapa de riesgos por proceso y consolidado, y los seguimientos realizados por Control Interno.

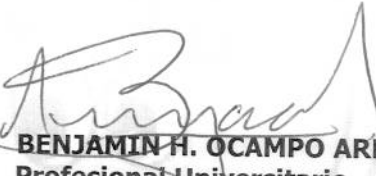
**ARTÍCULO SEPTIMO.**

La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

**PUBLIQUESE, COMUNÍQUESE Y CUMPLASE**

Dada en Manizales a los 30 días del mes de mayo de 2015

  
**ANGELA MARIA OSORIO A.**  
Gerente (e)

  
**BENJAMIN H. OCAMPO ARENAS**  
Profesional Universitario  
Gestión Administrativa

  
VoBo : **GLADIS MURILLO DE CARDONA**  
Profesional Especializada  
Gestión Jurídica

Elaboró: LMSJ –Control Interno  
Reviso: GC      Gestión Jurídica

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 1 DE 46                      |

**MANUAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

**EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD, EMSA -  
LOTERIA DE MANIZALES,**

**ABRIL DE 2015**

**TABLA DE CONTENIDO**

**DOCUMENTO CONTROLADO**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCION .....                                                | 3  |
| OBJETIVOS .....                                                   | 4  |
| MARCO LEGAL.....                                                  | 5  |
| CONCEPTOS BASICOS.....                                            | 8  |
| METOLOGIA.....                                                    | 10 |
| -BASE TEÓRICA. ....                                               | 10 |
| -HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS. .... | 11 |
| ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....              | 11 |
| 1. Comunicación y consulta. ....                                  | 12 |
| 2. Contexto Estratégico Organizacional.....                       | 13 |
| 3. Identificación de los riesgos.....                             | 15 |
| 4. Análisis de los riesgos. ....                                  | 17 |

|  |                                                                                                           |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL</b><br><b>ADMINISTRACION</b><br><b>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                           |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                           |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                           |  | PÁGINA 2 DE 46                      |

|       |                                                                                                                |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.    | Valoración de riesgos .....                                                                                    | 19 |
| 6.    | Políticas de Administración de Riesgo. ....                                                                    | 25 |
| _____ | -Objetivos de la Administración del Riesgo .....                                                               | 25 |
| _____ | -Estrategias para el Manejo de Riesgos.....                                                                    | 26 |
| _____ | -Políticas para el Manejo de Riesgos .....                                                                     | 27 |
| 7.    | Monitoreo y revisión.....                                                                                      | 28 |
|       | CICLO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS .....                                                                       | 28 |
|       | RESPONSABLES.....                                                                                              | 29 |
|       | BIBLIOGRAFIA .....                                                                                             | 35 |
|       | ANEXOS.....                                                                                                    | 35 |
|       | Anexo 1: FORMATO CONTEXTO ESTRATÉGICO POR PROCESO. ....                                                        | 36 |
|       | Anexo 2. TABLAS DE VALORACIÓN PROBABILIDAD E IMPACTO .....                                                     | 36 |
|       | Anexo 3: FORMATO IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....                                                                | 39 |
|       | Anexo 4: FORMATO CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.....                                                                | 40 |
|       | Anexo 5: FORMATO GRAFICO DE RIESGOS ANTES DE CONTROLES .....                                                   | 40 |
|       | Anexo 6: FORMATO VALORACION DE CONTROLES .....                                                                 | 42 |
|       | Anexo 7: FORMATO SEGUIMIENTO Y MONITOREO .....                                                                 | 43 |
|       | Formato 8: FORMATO RIESGO INHERENTE .....                                                                      | 43 |
|       | Formato 9: FORMATO RIESGO RESIDUAL.....                                                                        | 44 |
|       | Anexo 10: FORMATO MAPA DE RIESGOS CONSOLIDADO.....                                                             | 44 |
|       | Anexo 11: FORMATO GRAFICO DE RIESGOS DESPUES DE CONTROLES.....                                                 | 45 |
|       | Anexo 12: FORMATO DE SEGUIMIENTO A LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN<br>ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO. .... | 45 |

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 3 DE 46                      |

INTRODUCCIÓN

El Manual Institucional de Administración del Riesgo, se ha documentado conforme a lo establece la Guía para la administración de riesgos, emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites, cuarta edición, septiembre de 2011; integra además, el documento: Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, establecida como metodología por el Decreto 2641 de 2012, “por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011”. De esta manera se incluye en la gestión de riesgo en el cubrimiento de los riesgos económicos, ambientales, sociales, legales, tecnológicos, en infraestructura, del personal y los procesos, e incorpora de manera integrada el análisis y administración de los riesgos de corrupción, racionalización de trámites, transparencia y publicidad en la gestión, y participación ciudadana.

El mapa de riesgos es un instrumento que permite prevenir o actuar sobre los posibles amenazas que puedan afectar una entidad, está basado en un diagnóstico por procesos que permiten determinar a través del autoanálisis, la posibilidad de ocurrencia de hechos que pudieran afectar el logro de los objetivos de un proceso o las estrategias u objetivos institucionales.

Es así como mediante el diseño de un marco de evaluación y la valoración del mismo, se logran establecer parámetros de medición que permiten cuantificar a través de una escala estratificada, el grado de vulnerabilidad de los riesgos a que se expone un proceso. El resultado de este proceso, es identificar puntos clave para incluir acciones de control en los casos en que obtengan escalas de valoración de riesgo considerablemente altas (rojo-naranja). Mediante acciones de control se administra o gestiona el riesgo para minimizar su impacto, tomando acciones que permitan mitigarlos en caso de que ocurran o anticiparnos a ellos para

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 4 DE 46                      |

evitarlos. A fin de ser lo más efectiva posible, la gestión del riesgo debe ser monitoreada y retroalimentada.

La administración de riesgos, constituye una herramienta para la toma de decisiones que cubre todos los procesos de la entidad para identificar, evaluar y gestionar los riesgos al que esté expuesto la organización. De allí la importancia de la participación activa de los servidores públicos de la entidad además ser parte de la cultura organizacional, el cual este inmerso en cada proceso. Por ende, la estrategia general de gestión de riesgos se basa en el empoderamiento de los líderes de procesos y servidores públicos como autogestores del proceso.

**OBJETIVOS**

**Objetivo General.**

Generar una herramienta que permita consolidar y priorizar información relevante para la administración de los riesgos, basada en la autoevaluación y autogestión de los procesos y la integración de la gestión de riesgos administrativos, financieros, ambientales, operaciones, entre otros, con el desarrollo de la estrategias para la mitigación de riesgos.

**Objetivos Específicos:**

- ✓ Establecer el marco legal actual que define los lineamientos existentes sobre mapa de riesgos.
- ✓ Presentar el marco estratégico para la administración del riesgo.
- ✓ Consolidar la metodología utilizada para recolectar y generar los resultados de acuerdo a la normatividad vigente.
- ✓ Valorar el riesgo e implementar controles que permitan una gestión proactiva.
- ✓ Definir las funciones, responsabilidades y compromisos para el proceso de administración de riesgo.
- ✓ Crear una cultura preventiva, basada en el auto-diagnóstico, la autogestión y el autocontrol, como base para el manejo del riesgo.
- ✓ Establecer acción de manejo del riesgo que permitan un impacto positivo ante la materialización de estos.

|  |                                                                                               |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                               |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                               |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                               |  | PÁGINA 5 DE 46                      |

**MANUAL INSTITUCIONAL ADMINISTRACIÓN DEL RIESGOS**

La Administración hace parte esencial e integral de la gestión, dentro de este propósito se busca el cumplimiento de la misión, el alcance de metas, el fortalecimiento del autocontrol, el mejoramiento continuo de los procesos, el cumplimiento de los lineamientos establecidos y el logro de los objetivos estratégicos, en aras de la transparencia y la probidad en las actuaciones, como una técnica, que facilita la visualización global de los procesos y sus niveles de riesgo, con el objetivo fundamental es focalizar los esfuerzos hacia las áreas más sensibles.

**MARCO LEGAL**

Los lineamientos expedidos para las entidades del sector público, se encuentran en diferentes normas las cuales hacen alusión a la necesidad de implementar este instrumento como un elemento básico del control preventivo. Dentro de las normatividad externa que se han expedido con relación a este tema, se encuentran:

**DOCUMENTO CONTROLADO**

1. **Constitución Política Colombiana**, art. 209 y 269.

**Artículo 209º.**

La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

**Artículo 269º.**

En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

2. **Ley 87 de 1993**, Establece que el control interno se cumplirá mediante la elaboración y aplicación, entre otros, de técnicas de dirección, verificación y

|  |                                                                                               |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                               |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                               |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                               |  | PÁGINA 6 DE 46                      |

evaluación, y manuales de procedimientos. Define además, entre los objetivos de control interno, proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten, definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, entre otros.

- Ley 489 de 1998**, Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública. El capítulo sexto establece que la Administración del Riesgo constituye uno de los elementos técnicos y administrativos para fortalecer el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado, tal como lo reglamenta el Decreto 1537 de 2001.
- Ley 872 de 1999**, Por el cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras prestadoras de servicios.
- Decreto 4485 de 2009**, Por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad, numeral 4.1Requisitos generales del Sistema de Gestión de la Calidad, literal g) “Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad. Y numeral 5.6.2 Información de entrada para la revisión... “h) los resultados de la gestión realizada sobre los riesgos identificados para la entidad, los cuales deben estar actualizados.
- Decreto 2145 de 1999**, Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la Administración Pública. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000. El numeral 6 del artículo 5, en relación con las funciones de la Oficina de Control Interno, establece la función de “elaborar en coordinación con las dependencias de la entidad los mapas de riesgos”; que igualmente el numeral 7 del mismo artículo establece como obligación de esta Oficina “velar por el cumplimiento de la política de administración del riesgo en la entidad” y su numeral 15 “realizar análisis y evaluaciones de riesgos con el fin de identificar aquellos que puedan afectar el cumplimiento de la misión de la entidad”; modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000 y por el art. 8 de la Ley 1474 de 2011.

|  |                                                                                               |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                               |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                               |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                               |  | PÁGINA 7 DE 46                      |

7. **Directiva presidencial 09 de 1999**, Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.
  
8. **Decreto 1537 de 2001**, Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. En su artículo cuatro, específicamente define entre los objetivos del Sistema de Control Interno, definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones; Igualmente, el artículo tercero establece entre los roles de las oficinas de Control Interno la "Valoración de riesgos", como parte del fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades públicas.
  
9. **Decreto 943 de 2014**, Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), y se deroga el Decreto 1599 de 2005. Integra la administración del riesgo en el Módulo de Control de Planeación y Gestión, punto 1.3 Componente Administración del Riesgo y por su parte el Decreto 4485 de 2009, reglamentario de la Ley 872 de 1999, por el cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad para el sector público, en su numeral 4.1 Requisitos Generales del Sistema de Gestión de Calidad, numeral g) define: "Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad. Y en su numeral 5.6.2 Información de entrada para la revisión, define en el numeral h) "los resultados de la gestión realizada sobre los riesgos identificados para la entidad, los cuales deben estar actualizados".
  
10. **Decreto 4485 de 2009**, por el cual se adopta la actualización de la NTCGP a su versión 2009. Numeral 4.1 Requisitos generales literal g) "establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad". "... cuando un riesgo se materializa es necesario tomar acciones correctivas para evitar o disminuir la probabilidad de que vuelva a suceder" Este decreto aclara la importancia de la Administración del riesgo en el Sistema de Gestión de Calidad de las entidades.
  
11. **Ley 1474 de 2011**, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la

|  |                                                                                                           |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL</b><br><b>ADMINISTRACION</b><br><b>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                           |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                           |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                           |  | PÁGINA 8 DE 46                      |

efectividad del control de la gestión pública. Estatuto anticorrupción, artículo 73. “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” que se integra como mapa de riesgos institucional y se implementan medidas concretas para mitigar este tipo de riesgos, igualmente, las estrategias anti tramites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.

12. **Decreto 2641 de 2012**, “por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011”. Establece entre otros la metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, mediante el documento: “Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”, que hace parte integral de la resolución.

**CONCEPTOS BASICOS.**

# ¿Qué es el Riesgo?

El concepto de Administración del Riesgo se introduce en las entidades publicas, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestos a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia. Desde la perspectiva del Control Interno , el modelo COSO (*Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's*), adaptado para Colombia por el ICONTEC mediante la Norma Técnica NTC5254, actualizada y reemplazada en 2011 por la Norma Técnica NTC-ISO31000, la cual la expone que la eficiencia del control está en el manejo de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los riesgos propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la entidad van a ser alcanzados.

Establece que la **administración del riesgo** es:

*"Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del*

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 9 DE 46                      |

proceso de planeación.” (Fuente: GUÍA PARA LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PÚBLICO)

**Riesgo** es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia. Pero existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.

El Riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o cualquier asunto que deje de incluir el riesgo como una posibilidad.

La clasificación de riesgos probables es la siguiente:<sup>1</sup>

**Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

**Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

**Riesgos Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

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

<sup>1</sup> Estrategias para la construcción del Plan anticorrupción y de atención al ciudadano. Página: 8. Departamento Administrativo de la Función Pública, 17 de diciembre 2012. Guía Administración del Riesgos, 2011. Página: 25.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 10 DE 46                     |

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

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

**Riesgos de Corrupción:** Se entiende por riesgo de corrupción la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

**¿Qué significa gestionar el Riesgo?**

En términos generales la gestión del riesgo se refiere a los principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo, mientras que gestionar el riesgo se refiere a la aplicación de éstos principios y metodología a riesgos particulares.

La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo, contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.

Para una adecuada base que apoye la administración del Riesgo se sugiere propiciar los siguientes aspectos: Compromiso de las alta y media dirección, Conformación de un Equipo MECI o de un grupo interdisciplinario y Capacitación en la metodología.

**METOLOGIA**

**BASE TEÓRICA.**

Se tomó como referencia teórica y documental, la Guía para la Administración del Riesgo, cuarta edición de septiembre de 2011 del Departamento Administrativo de la Función Pública y la guía Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 11 DE 46                     |

Ciudadano, versión 1 del 2011, desarrollad en cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, elaborada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito.

**HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

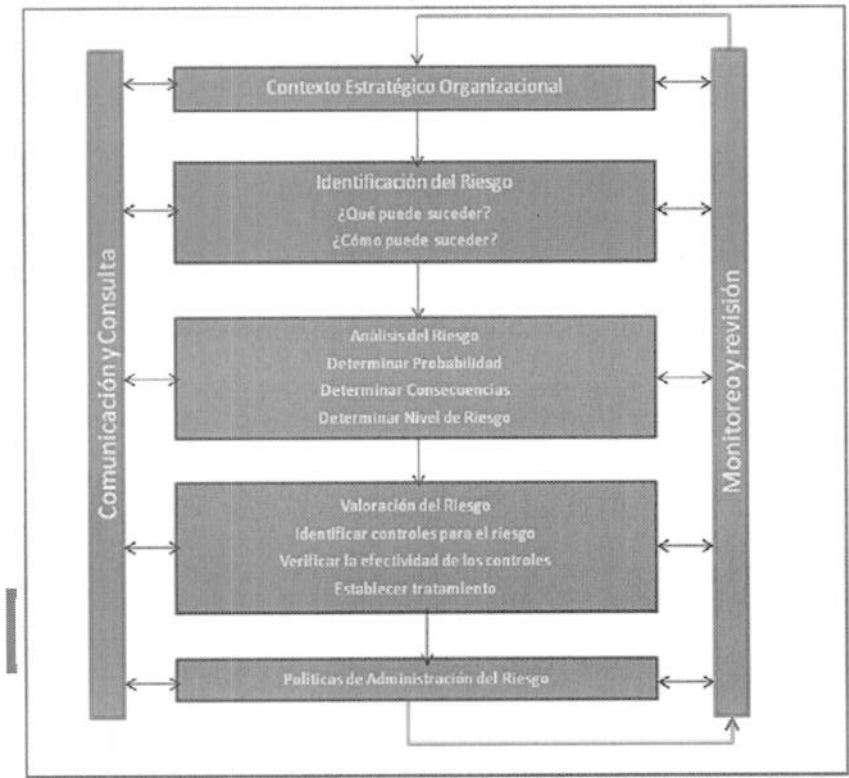
Aplicativo para el levantamiento del mapa de riesgos por proceso, elaborada por la Unidad Nacional para la Gestión de Riesgos de Desastres, oficina de Control Interno.

Esta herramienta es un aplicativo formulado y parametrizado en Microsoft Excel 2010 y consta de un libro en el cual analiza los cinco componentes de la metodología de Administración del Riesgo del DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública), así como en la metodología de la Estrategia para la Construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, la cual establece los criterios de calificación de probabilidad e impacto y las medidas de mitigación con relación a las precitadas guías.

**ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.**

|  |                                                                                            |  |                                     |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                            |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                            |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                            |  | PÁGINA 12 DE 46                     |

Las etapas de administración de riesgo se presentan en el siguiente gráfico.



ROLADO

### 1. Comunicación y consulta.

Se refiere al conocimiento que deben tener quienes participan en la gestión del riesgo. Es la primera fase de este proceso, Comunicar y Consultar con las partes involucradas, internas y externas, según sea adecuado, resulta relevante y esencial para un buen enfoque.

Esta fase se repite en cada etapa del proceso de gestión del riesgo, es fundamental y transversal dentro de cada una de las etapas de administración del riesgo; así como son fundamentales el compromiso de la alta gerencia, y el apoyo del grupo MECI o equipo Técnico Operativo.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 13 DE 46                     |

La fase de comunicación garantiza que aquellos responsables de la implementación de acciones dentro de cada uno de los procesos entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren acciones propuestas.

Igualmente, es esencial como soporte al proceso, la capacitación al personal sobre la metodología a implementar en el enfoque de mapa de riesgos.

**2. Contexto Estratégico Organizacional.**

Son las condiciones en el contexto interno y externo que pueden generar eventos, favorable o que afecten negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Para establecer el contexto estratégico de los procesos, se utilizaran el diagnostico estratégico institucional, el objetivo y flujo del proceso (entradas-proceso-salida), alarmas de los indicadores asociados, informes, registros históricos, experiencias o vivencias. El contexto estratégico es la base para la identificación del riesgo ya que su alcance y análisis provee información clave para la identificación de los mismos y sus causas. Ver Anexo1. Formato Contexto Estratégico por proceso.

Cada entidad de acuerdo a su función social y objetivo plantea aspectos macro que le llevaran a identificarlos. Se establecen como criterios estratégicos de riesgo frente a los cuales se evaluarán en el Emsa, los siguientes factores:

Internos:

| FACTOR DE RIESGO | CONCEPTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Infraestructura  | Corresponde a los factores relacionados con el manejo, conservación, custodio y disponibilidad de las instalaciones, bienes o activos, la capacidad, acceso y suficiencia.                                                                                                                                                                                                                       |
| Personal         | Hace referencia a los aspectos relacionados con el cliente interno como capacidad del personal, salud, seguridad, ambiente laboral, compromiso, motivación, liderazgo, promoción y bienestar. También se encuentran incluidos los riesgos asociados a hechos de corrupción por los servidores públicos como abuso de poder, uso indebido de recursos, extralimitación de funciones, entre otros. |

|  |                                        |  |                                     |
|--|----------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA. |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                        |  | versión: 01                         |
|  |                                        |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                        |  | PÁGINA 14 DE 46                     |

| FACTOR DE RIESGO      | CONCEPTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Operacional/ Procesos | Incluye la capacidad operativa y de procesos, desde la etapa de diseño, ejecución, gestión y resultados, entradas y salidas. Relacionado con los que se afecta en general el cumplimiento del objetivo institucional o del proceso como: capacidad, diseño, entradas, salidas y proveedores. La adecuada inducción y documentación del proceso que respalda lo que se espera de él, la entrega oportuna de proveedores internos y externos, del proceso, el adecuado flujo de información, el cumplimiento con los requisitos de calidad del proceso, entre otros. Este factor incluye además la implementación de estrategias anti-trámites, que permitan suprimir o reformar trámites y procedimientos innecesarios. |
| Tecnología            | Manejo e Integridad y disponibilidad de datos dentro del sistema de información; acceso a la tecnología requerida, producción y mantenimiento de equipos de sorteo, redes, computadores, impresoras, desarrollo, producción y mantenimiento del sistema.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Externo:

| FACTOR DE RIESGO  | CONCEPTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medio Ambientales | Está relacionado con el impacto ambiental generado por la prestación de servicios mediante la emisión de residuos, y uso de recursos naturales, incluido la energía. Generación de gases, radiaciones, entre otros factores contaminantes; Igualmente desastres naturales generados o no por la intervención del hombre. Está enfocado al desarrollo sostenible, el análisis del impacto ambiental y la contribución al medio ambiente. |
| Tecnológico       | Acceso a la tecnología emergente, transferencia de datos, comercio electrónico, datos externos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Legal/ Político   | Aspectos que tienen que ver con el cumplimiento de la normatividad, la actualización a los cambios de la legislación y la adopción de las mismas. La generación y regulación de los actos administrativos internos, el cumplimiento y verificación, la prevención del daño antijurídico y los mecanismos de gestión de anticorrupción.                                                                                                  |

|  |                                                                                            |  |                                     |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                            |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                            |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                            |  | PÁGINA 15 DE 46                     |

| FACTOR DE RIESGO | CONCEPTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sociales         | <p>Comprende aspectos relacionados con factores externos, es decir generados por los usuarios, proveedores o comunidad en general, y que atenten contra el patrimonio público, el personal, los usuarios o la comunidad en general. Integra además los hechos de corrupción generados por robo, fraude y hostigamiento en general, participación ciudadana, entre otros.</p> <p>Dentro de este aspecto se analizan todos los factores que afectan la institución respecto a la cobertura del mercado, la imagen que percibe el usuario y la comunidad en general, la influencia que ejerce la competencia y la percepción de los usuarios.</p> |
| Tecnológico      | Acceso a la tecnología emergente, transferencia de datos, comercio electrónico, datos externos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Económicos       | Reúne todos los aspectos relacionados con la rotación y disponibilidad capital, pago de las deudas adquiridas, la recuperación de cartera, la liquidez requerida para asegurar el funcionamiento, la venta de servicios en condiciones de equilibrio financiero. La disponibilidad de capital, capacidad de pago o financiera, mercado financiero e impacto económico influenciado por el mercado o la competencia.                                                                                                                                                                                                                            |

3. Identificación de los riesgos.

Identificar qué puede suceder, dónde, cuándo, por qué, y cómo podrían los eventos prevenir, degradar, retardar o potenciar el logro de los objetivos. Dentro de esta etapa se determinan los riesgos y sus causas (factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para la entidad. Se describen los riesgos identificados con sus características y se precisan los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la entidad. Esta información se consolida en el Mapa de Procesos o Matriz de Análisis y Valoración de Riesgos, ver anexo 2: Tablas de valoración probabilidad e impacto.

Para efectos de estandarizar la información se propone identificar y analizar estos factores, bajo los siguientes parámetros riesgo, causa, origen y clasificación, donde:

-El **riesgo**, se define la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de los objetivos. Mediante el consenso con los líderes de proceso sobre el Inventario de eventos se generar una lista global de posibles situaciones que podría afectar cada elemento de la

|  |                                                                                               |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                               |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                               |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                               |  | PÁGINA 16 DE 46                     |

estructura a la que se hace referencia. Esta metodología es útil para asegurar una visión coherente con otras actividades similares, ofrecen una estructura lógica para la identificación y análisis que ayuda a garantizar que no se pasen por alto riesgos significativos y han sido seleccionados de acuerdo a la estructura, objetivos institucionales y actividad fundamental de la entidad.

Estos eventos se consolidan las causas y consecuencias de acuerdo a la clasificación del riesgo, en el Anexo 3: FORMATO IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

Para tal fin, se describen los siguientes términos:

-Las **causas**, son los medios internos o externas, las circunstancias y agentes generadores de riesgo, que tienen la capacidad de originar un riesgo.

-El **Efecto o consecuencias**, constituye las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos del proceso o la entidad, de acuerdo a ello se clasifican los riesgos con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto como se detalla en el siguiente punto.

-**Clasificación:** La clasificación se identifica el factor al cual el riesgo podría o puede afectar, con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis de impacto. Para efectos de nuestro análisis se identifica la siguiente clasificación:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Riesgo Estratégico:</b> Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.</p> <p><b>Riesgos de Imagen:</b> Esta asociado con la percepción, buen nombre y la confianza por parte de los usuarios y la comunidad hacia la empresa, como una entidad seria, responsable, transparente y segura. Definido en el manual SIPLAFT como riesgo reputacional, es la posibilidad de pérdida en que incurre la Lotería de Manizales por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, respecto de la institución y sus prácticas de negocio, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.</p> <p><b>Riesgos Operativos:</b> Comprende los riesgos relacionados con el funcionamiento y operatividad. Incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 17 DE 46                     |

información, en la definición y articulación de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias e incumplimiento de los compromisos institucionales y de calidad.

**Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la Entidad, incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad.

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

**Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de la misión.

**Riesgo de Corrupción:** Se entiende por riesgo de corrupción la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular. Incluye la identificación de riesgos relacionados con el sistema de prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo SIPLAFT.

**4. Análisis de los riesgos.**

Para esta fase se busca valorar o calificar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos.

En este análisis se deberá tener en cuenta: la posibilidad de ocurrencia del riesgos (probabilidad) el rango de consecuencias potenciales; y cómo éstas podrían afectar (impacto) el resultado del proceso.

Tenemos entonces dos aspectos fundamentales para valorar o calificar el riesgo: la Probabilidad y el Impacto Podemos definirlo así:

|  |                                                                                               |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                               |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                               |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                               |  | PÁGINA 18 DE 46                     |

**\*Probabilidad:** entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

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

Bajo el criterio de probabilidad e impacto, el riesgo se estandariza a partir de las siguientes especificaciones:

| PROBABILIDAD |             | IMPACTO |                |
|--------------|-------------|---------|----------------|
| 1            | Raro        | 1       | Insignificante |
| 2            | Improbable  | 2       | Menor          |
| 3            | Posible     | 3       | Moderado       |
| 4            | Probable    | 4       | Mayor          |
| 5            | Casi Seguro | 5       | Catastrófico   |

En el formato “Tablas alternas de valoración Probabilidad e Impacto”. (Anexo 2). Allí se detalla la definición de cada uno en términos del tipo de riesgo a evaluar de acuerdo al contexto específico y se referencian tablas de valoración que pueden servir como guía para calificarlo.

-Estimar el nivel Riesgo. Para esta etapa, se estima la magnitud de los riesgos (probabilidad e impacto), y se evalúan para establecer el grado de exposición entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

De acuerdo al resultado de esta valoración y las categorías de probabilidad e impacto relacionadas, el impacto se clasifica como aparece en el siguiente esquema:

| PROBABILIDAD |   | IMPACTO        |       |          |       |              |
|--------------|---|----------------|-------|----------|-------|--------------|
|              |   | Insignificante | Menor | Moderado | Mayor | Catastrófico |
|              |   | 1              | 2     | 3        | 4     | 5            |
| Raro         | 1 | B              | B     | M        | A     | A            |
| Improbable   | 2 | B              | B     | M        | A     | E            |
| Posible      | 3 | B              | M     | A        | E     | E            |
| Probable     | 4 | M              | A     | A        | E     | E            |
| Casi Seguro  | 5 | A              | A     | E        | E     | E            |

|   | ZONA DE RIESGO          | MEDIDAS DE RESPUESTA O TRATAMIENTO      |
|---|-------------------------|-----------------------------------------|
| B | ZONA DE RIESGO BAJA     | ASUMIR EL RIESGO                        |
| M | ZONA DE RIESGO MODERADA | ASUMIR, REDUCIR                         |
| A | ZONA DE RIESGO ALTA     | REDUCIR, EVITAR, COMPARTIR O TRANSFERIR |
| E | ZONA DE RIESGO EXTREMA  | REDUCIR, EVITAR, COMPARTIR O TRANSFERIR |

De esta manera podemos obtener el grado de exposición de riesgos de manera priorizada, y fijar las acciones requeridas para su tratamiento.

5. Valoración de riesgos

Una vez establecidas las prioridades de riesgo, en esta etapa se analizan aspectos relacionados con el tratamiento actual que se está aplicando al riesgo seleccionado. Para ello se analizan los controles identificados bajo los siguientes parámetros:

La información anteriormente analizada y su valoración se reportan en el formato del anexo 4: Calificación y evaluación.

Una vez realizad la valoración de riesgos y controles, en el anexo 5: Grafico de riesgos antes de controles; se resumen el mapa de riesgos del proceso de manera gráfica, antes de aplicar la valoración de los controles existentes y valorarlos.

**-Identificación de los Controles Existentes:** Se describen los puntos de control existentes en los procesos para el riesgo analizado, donde se tiene en cuenta:

|  |                                                                                                                 |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL</b><br/><b>ADMINISTRACION</b><br/><b>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                                 |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                                 |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                                 |  | PÁGINA 20 DE 46                     |

a. Descripción de Controles. Detallando la actividad específica y el tipo de control.

-Clases de control<sup>2</sup>:

\*Preventivos: Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.

\*Correctivos: Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

b. Revisión de controles. Determinar si los controles están documentados, si se están aplicando y si han sido efectivos para manejar el riesgo.

c. Valorar los Controles. Incluye un análisis de tipo cuantitativo para establecer de acuerdo a si cubren probabilidad o impacto, cuantas casillas puede desplazarse en la matriz de riesgo, a fin de impactar el nivel de riesgo inicialmente valorado. El anterior análisis permitirá obtener información para la toma de decisiones del plan de manejo de riesgos.

Para ponderar de manera objetiva los controles y determinar su valoración e influencia sobre la probabilidad o el impacto, se analizan dos Parámetros: Herramientas para ejercer el control y Seguimiento del control.

Para el caso del Mapa de Riesgos por Proceso, a partir de la valoración de los controles se determina el enfoque que tienen estos controles establecidos, es decir si estos controles contribuyen a minimizar la probabilidad de que ocurran o el impacto. En el formato VALORACION DE CONTROLES, se registra la valoración de controles existentes. Ver anexo 6: FORMATO VALORACION DE CONTROLES.

Una vez identificado el control existente, se define si este control impacta la probabilidad o el impacto, posteriormente, se valora de acuerdo a los criterios definidos en la siguiente tabla:

| Parámetros | Criterios | Tipo de Control | Puntaje |
|------------|-----------|-----------------|---------|
|------------|-----------|-----------------|---------|

<sup>2</sup> Guía de Administración de Riesgos, Cartillas de Administración Pública. DAFP, página 33.

|                                      |                                                                                    | Probabilidad | Impacto |     |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|-----|
| Herramientas para Ejercer el Control | Posee una herramienta para ejercer el control.                                     |              |         | 15  |
|                                      | Existen manuales, instrucciones o procedimientos para el manejo de la herramienta. |              |         | 15  |
|                                      | En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva                   |              |         | 30  |
| Seguimiento al Control               | Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento     |              |         | 15  |
|                                      | La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada                   |              |         | 25  |
| TOTAL                                |                                                                                    |              |         | 100 |

Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto desplaza en la matriz de calificación del riesgo, el resultado desplaza uno o dos los cuadrantes hacia arriba o la derecha disminuyendo el impacto, de acuerdo a los rangos de calificación de controles, de la siguiente manera:

| RANGOS DE CALIFICACIÓN DE CONTROLES | CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD | CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|
| ENTRE 0-50                          | 0                                         | 0                                    |
| ENTRE 51-75                         | 1                                         | 1                                    |
| MAYOR A 75                          | 2                                         | 2                                    |

Una vez ponderada la calificación de los controles, en la matriz de calificación de riesgos se obtendrá el resultado final de valoración de riesgos. Esto permitirá comparar los niveles estimados de riesgo inicial frente a los criterios preestablecidos en riesgos y controles; para considerar el equilibrio entre beneficios potenciales de los controles y sus resultados. Igualmente, permitirá tomar decisiones sobre el grado y naturaleza de los tratamientos

|  |                                                                                                                 |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL</b><br/><b>ADMINISTRACION</b><br/><b>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                                 |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                                 |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                                 |  | PÁGINA 22 DE 46                     |

requeridos y las prioridades para definir los riesgos que deben ser objeto de planes de tratamiento.

**Tratamiento de los riesgos.**

Bajo esta actual valoración de riesgos y controles, obtenemos la nueva priorización, que nos permitirá desarrollar e implementar estrategias concretas de manejo de riesgo, adecuadas, eficientes en términos de costos y viables.

La elección de las medidas de control implica el equilibrio en costos y posibilidad de implementarlo, por lo que se deben considerar aspectos como la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera, económica, y costo beneficio.

Los Controles se clasifican como:

\*Control de Gestión. Son aquellos controles que tienen que ver con el marco estratégico, de políticas internas y gestión, con un impacto general en la entidad, como el establecimiento de planes, seguimiento a indicadores, evaluación del desempeño, informes de gestión, etc.

\*Control Operativo. Se encuentran relacionados directamente con las acciones identificadas en un proceso como punto de control para la adecuada ejecución del mismo.

\*Control Legal. Son los controles que tienen que ver con el cumplimiento de acciones o términos establecidos en una norma, manual o instructivo interna o externa.

**Manejo del Riesgo:**

Medidas de respuesta ERCA: Son las opciones para tratar y manejar el riesgo. Las acciones que se tomen deben estar encaminadas a:

\*Evitar el riesgo: Es siempre la primera alternativa que debe ser considerada. Se logra cuando se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, controles y acciones de tal manera que se pueda evitar el riesgo inherente asociado al mismo.

\*Reducir el riesgo: Si el riesgo no puede ser evitado, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 23 DE 46                     |

implementación de controles. Implica la tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).

**\*Compartir o transferir:** Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares o compartir el riesgo con otra entidad. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez dejarla concentrada en un solo equipo y lugar ó el contrato con seguros, o de otros medios como los contratos de riesgo compartido.

**\*Asumir el riesgo:** Habiendo utilizado los métodos anteriores de manejo del riesgo, mediante esta técnica el dueño del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable, con la aceptación del riesgo las estrategias de prevención se vuelven esenciales y parten del responsable. En esta opción se implementan planes de contingencias para su manejo.

Una vez implementadas las acciones para el manejo de riesgos, la valoración después de controles se denomina riesgo residual, éste se define como aquel que permanece después que se desarrollen las respuestas a los riesgos.

En el desarrollo e implementación de estos controles se requieren además plantear acciones que permitan identificar actividades, responsables e indicadores para incrementar los beneficios potenciales y garantizar su cumplimiento.

**-Plan de implementación.** En esta etapa se definen los siguientes aspectos:

**Acciones:** Como los pasos requeridos para implementar el control, o las adecuaciones necesarias para implementarla.

**Responsables:** Aquí se definen las personas que servirán de apoyo para realizar la actividad planteada.

**Cronograma:** Mediante este elemento se establecen los plazos para el cumplimiento de la actividad propuesta, se define una fecha probable.

**Indicadores:** Con el establecimiento de indicadores, nos permite evidenciar el grado de cumplimiento o avance de la actividad propuesta, evaluar el desempeño y los resultados cuantificables. Los indicadores se asilan a los indicadores diseñados para los planes de acción, en términos porcentuales y la escala de valoración fijada para los mismos.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 24 DE 46                     |

Todas las acciones contempladas dentro del mapa, unido a la información reportada por los indicadores, suministrará la información requerida para el seguimiento respectivo a los mapas.

**Consolidación, seguimiento y Control.**

La consolidación del mapa de riesgos institucional estará a cargo de la Oficina de Planeación de las entidades o quien haga sus veces, quienes servirán de facilitadores para todo el proceso de elaboración del mismo.<sup>3</sup>

Tanto en el aplicativo de Mapa de Riesgos por Procesos como en el de Corrupción, se incorporaron tres tipos de seguimientos realizados por:

- ✓ El dueño de proceso,
- ✓ El Representante de la Alta Dirección (Revisión por la Dirección)
- ✓ La Oficina de Control Interno

El FORMATO 7 SEGUIMIENTO Y MONITOREO, anexo 7, consolida las acciones de tratamiento de riesgos y los seguimiento realizados.

Riesgo inherente y Riesgo residual: Para el caso del Mapa de Riesgos por Proceso, se estableció el riesgo inherente: es aquel que por su naturaleza es propio al desarrollo de las actividades donde este riesgo existe. Es el riesgo propio de cada entidad de acuerdo a su actividad, en ausencia de acciones para modificar su impacto o probabilidad.

En consecuencia, el riesgo residual, es aquel que permanece después de haber ejercido controles sobre una determinada actividad y que permiten mantener el riesgo en niveles aceptables. Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo. Mediante el formato 8 y 9, se establece el riesgo inherente y residual del riesgo consolidado del proceso. Ver anexos FORMATO 8 RIESGO INHERENTE Y FORMATO 9 RIESGO RESIDUAL.

El resultado final es el mapa de riesgos el cual contienen los 5 componentes de la metodología del DAFP. Adicionalmente muestra la calificación antes y después de valorar controles, y especifica la orientación de estos controles, es decir si reducen la probabilidad

|  |                                                                                            |  |                                     |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                            |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                            |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                            |  | PÁGINA 25 DE 46                     |

o el impacto de este riesgo. En el FORMATO 10 Y 11, SE ENCUENTRA EL MAPA DE RIESGOS DEL PROCESO Y GRAFICO DE RIESGOS DESPUÉS DE CONTROLES. Anexo 10 y 11 respectivamente.

### 6. Políticas de Administración de Riesgo.

Las POLÍTICAS identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

La formulación de políticas de manejo de riesgos, está a cargo del representante legal y el Comité de Control Interno. Están basadas en el mapa de riesgos y señalan que debe hacerse para efectuar el control y su seguimiento para asegurar el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

## DOCUMENTO CONTROLADO

### -Objetivos de la Administración del Riesgo

- ✓ Detectar, identificar, conocer, precisar aspectos, instancias, decisiones y procesos que sobresalen por su impacto o que su grado de vulnerabilidad pueden favorecer conductas que pongan en riesgo la institución.
- ✓ Identificar con las diferentes áreas de la organización, el nivel de cada uno de los riesgos objeto de estudio, permitiendo su análisis y priorización.
- ✓ Calificar la presencia del riesgo, mediante la presentación de una matriz de riesgos y controles que contribuye al análisis y la concertación de acciones (medidas de control) sobre riesgos.
- ✓ Fomentar la Formulación de estrategias y la adopción de medidas encaminadas a reducir tanto la presencia de los riesgos como la posibilidad de ocurrencia.
- ✓ Crear una cultura preventiva, basada en el auto diagnóstico, autocontrol. Y autogestión.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 26 DE 46                     |

**Estrategias para el Manejo de Riesgos**

Se implementarán para el logro de los objetivos propuestos las siguientes estrategias:

- ✓ Creación de una conciencia y cultura colectiva hacia el autocontrol y autogestión.
- ✓ Organización y mejoramiento continuo del trabajo a través del análisis, documentación y estandarización de los procesos existentes, y la incorporación de planes de acción y mejoramiento por áreas o procesos.
- ✓ Uso de los indicadores como instrumentos de análisis, retroalimentación, medición y control.
- ✓ Fomento de la calidad y la efectividad como prioridades institucionales.
- ✓ Seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas de manejo de riesgo y el cumplimiento de las acciones propuestas.
- ✓ El Talento humano como factor clave para el desarrollo de los objetivos propuestos.
- ✓ Capacitación sobre la metodología, técnicas y herramientas de gestión para el logro de los objetivos y metas del programa.
- ✓ Integrar la prevención y el estudio de riesgos en las reuniones habituales de análisis y planificación de manera que la prevención pase a ser un propósito común.
- ✓ Construcción del plan mapa de riesgos institucional incorporando los aspectos definidos para el manejo del plan anticorrupción y de atención al ciudadano.
- ✓ Generación de acciones que permitan identificar y gestionar los riesgos institucionales y los cinco aspectos del plan anticorrupción y atención al ciudadano: racionalización de trámites, rendición de cuentas, servicio y participación ciudadana; enmarcada en un plan que permita definir acciones y retroalimentarlas para establecer su alcance.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 27 DE 46                     |

**Políticas para el Manejo de Riesgos**

- Mejora Continua: Constituir un proceso de desarrollo de mapa de riesgos como un proceso de mejora continua o "acción permanente" para gestión de riesgos. Basado en la priorización de riesgos, la implementación de acciones de manejo y el seguimiento a la implementación y efectividad de las mismas.
- Compromiso: Son responsables de los mapas de riesgos y el cumplimiento de acciones de manejo de riesgos cada líder o coordinador de proceso y su equipo de trabajo. Todo el personal con mando tendrá la voluntad y disposición frente al proceso, y propenderá por generar las condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, para ello mostrará interés y dará ejemplo como parte de su función.
- Gestión: Investigar, apoyar y fortalecer la búsqueda permanente de soluciones reales, apropiadas, razonables y consistentes que permitan el desarrollo de acciones adecuadas para el manejo del riesgo bajo condiciones optimas del análisis costo beneficio.
- Integración: Todos los servidores públicos incluyen la prevención de riesgos en cualquier actividad que realicen, y en todas las decisiones que adopten. Igualmente, se deberá promover en todos los ámbitos de la organización el trabajo en equipo y la cooperación entre las diversas áreas y niveles de la institución. Establecer cauces de intercambio de información y de cooperación entre el personal, contratista, los clientes, proveedores y la comunidad.
- Participación: Garantizar la contribución y aportes del personal manteniendo un adecuado nivel de comunicación, formación y participación en la prevención de riesgos. Estas actuaciones además de ser obligatorias por ley, constituyen una pieza clave del éxito de la implantación de la política preventiva. Es necesario conocer el porqué y cuáles son los objetivos para poder aplicar correctamente los mecanismos adecuados aportando mejoras al sistema.
- Disponibilidad: Establecer y gestionar los recursos humanos, técnicos, y financieros necesarios, para desarrollar las actividades programadas, a fin que todos los miembros de la organización puedan contar con los medios para realizar correctamente las actividades programadas bajo condiciones estables y controladas.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 28 DE 46                     |

7. Monitoreo y revisión.

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, es necesario monitorear la eficacia de todas las etapas del proceso de gestión del riesgo, para asegurar el cumplimiento de las etapas y las acciones propuestas.

Estas revisiones deben evidenciar todas aquellas situaciones o factores que puedan estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas, dicho monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos y el equipo de evaluación (Comité de Control Interno).

Su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. El equipo de evaluación, dentro de su función de apoyo y asesoría, presentará luego del seguimiento y evaluación independiente, los resultados del desarrollo de propuestas de mejoramiento del proceso de administración de riesgos.

Conforme a lo establecido en el instructivo “Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”, la oficina de Control Interno, realizará un informe consolidado de las acciones adelantadas en el plan anticorrupción y atención al ciudadano, con corte a las siguientes fechas: 31 de enero, 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre, informe que se propone en dicho instructivo y que se adapta en el ANEXO 12: FORMATO DE SEGUIMIENTO A LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, el cual será publicado en la página web institucional.

Ciclo de administración de riesgos



La administración del riesgo es un proceso dinámico, interactivo, continuo, lógico y sistemático, que se consolidará anualmente en un instrumento denominado “Mapa de Riesgos Institucional” dentro del primer trimestre y serán sujetos a planes de mejoramiento por cada una de las áreas. Los resultados obtenidos durante el desarrollo de este proceso

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 29 DE 46                     |

se constituirán en insumo para las acciones de mejoramiento, con el fin de evitar la ocurrencia y consecuencia de cualquier hecho que pueda interferir en el trabajo e impedir el logro de los objetivos.

El proceso de administración de riesgos, se identifica con el ciclo PHVA - Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) implementado para los procesos de calidad como se presenta en el grafico.

Con esta etapa se cierra el primer ciclo de riesgos y dan los insumos para el nuevo ciclo, el proceso de revisión y monitoreo que implica:

- La revisión del cumplimiento del plan de gestión.
- La identificación de factores que requieran modificar, tanto los riesgos como las opciones de tratamiento, para algunos casos puede ser necesario la repetición del ciclo de riesgo.
- La Verificación del progreso frente a los planes de tratamiento, para ello es fundamental la medición y reporte de información que permita establecer mediciones.
- La incorporación de aspectos relevantes en los planes de auditorías, como apoyo al proceso de administración de riesgos prioritarios.

Los seguimientos a los planes de manejo de riesgos, cumplimiento de las estrategias de administración de riesgos y la efectividad en el impacto a las causas, se realizara por lo menos tres veces al año con corte a marzo (en abril), con corte a julio (en agosto), y diciembre (en enero del año siguiente).

**RESPONSABLES**

- Será responsabilidad de cada líder de proceso identificar dentro del formato establecido los riesgos del proceso y establecer la probabilidad e impacto; realizar el autocontrol y auto-verificación de las acciones propuestas para mitigar el riesgo, a través del diseño de planes de manejo de riesgo presentados al Comité de Control Interno y de acuerdo con las orientaciones que imparta, desarrollarán e implementaran las técnicas, acciones y metodologías para Administrar el Riesgo.

Le corresponde al área Administrativa, promover la elaboración de los mapas de riesgo por parte de los lideres de procesos de la entidad, determinar la priorización de riesgos, consolidar y mantener actualizado el mapa y coordinar con el Comité de Control Interno el

|  |                                                                                               |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                               |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                               |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                               |  | PÁGINA 30 DE 46                     |

establecimiento de estrategias y políticas de administración de riesgos, recomendando las actuaciones de carácter preventivo y correctivo.

- El Comité de Control Interno, a través del análisis de resultados, recomendará actividades, controles y responsables para desarrollar practicas de manejo en la Administración del Riesgo, igualmente, apoyara el diseño de políticas, estrategias y actividades que propendan al mejoramiento.

La administración del Riesgo, por sus características y beneficios será de obligatoria ejecución y cumplimiento; deberá ser congruente con la concertación de objetivos para la evaluación del desempeño y los planes operativos anuales como compromiso institucional.

- La oficina de Control Interno, será la encargada de verificar y evaluar la elaboración, viabilización, seguimiento y control del plan de manejo de riesgos, que incluye aspectos relacionados con el plan anticorrupción y de atención al ciudadano, y el desarrollo de políticas de los cinco componentes: riesgos de corrupción, racionalización de trámites, rendición de cuentas, estrategia de servicio al ciudadano y participación ciudadana.

- Compromiso de los líderes de proceso, estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo, de definir las políticas para la gestión de los riesgos, definición de canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios para que se lleven a cabo.

- Se designa como directivo de primer nivel, representante de la dirección el Profesional Universitario Gestión Administrativo, quien además también es representante de la Dirección para el desarrollo o sostenimiento del MECI y el Sistema de Gestión de la Calidad. Quien prestará asesoría y apoyo para el diseño e implementación del proceso de Administración del Riesgo.

### TERMINOS Y DEFINICIONES

#### ACEPTAR EL RIESGO

Decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 31 DE 46                     |

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública auto-controlar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

**AMENZAS**

Son todos aquellos elementos o eventos que están latentes que representan un peligro potencial para los recursos de la entidad, pueden afectar el logro de objetivos y metas y por ende el desempeño de la organización. También se entienden las amenazas como las adversidades potenciales que pueden poner en peligro el logro de los resultados. Las amenazas son aquellos eventos que la Empresa desea prevenir

**ANALISIS DEL RIESGO**

Uso sistemático de la información disponible, para determinar la frecuencia con la que pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias. Elemento de Control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Se debe llevar a cabo un uso sistemático de la información disponible para determinar cuán frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

**ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

Estudio que examina la forma como los resultados de un cálculo o modelo varían a medida que cambian las suposiciones de los individuos.

**AUTOCONTROL**

Actitud y capacidad del servidor público para asumir el control de sus actividades y tareas desarrolladas dentro de los procesos y procedimientos de la entidad.

**AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL**

Elemento de Control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. Se basa en una revisión periódica y sistemática

|  |                                                                                                                 |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL</b><br/><b>ADMINISTRACION</b><br/><b>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                                 |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                                 |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                                 |  | PÁGINA 32 DE 46                     |

de los procesos de la entidad para asegurar que los controles establecidos son aún eficaces y apropiados.

**CAUSA**

Origen o razón de un efecto. En el componente Administración de Riesgos es el motivo o razón por la que se genera un riesgo.

**CONSECUENCIA**

Resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, como por ejemplo una pérdida, lesión, desventaja o ganancia. Puede haber una serie de resultados posibles asociados con un evento.

**CONTROL DE RIESGO**

Parte de la gestión del riesgo que involucra la implementación de políticas, normas, procedimientos y cambios físicos a fin de eliminar o minimizar los riesgos adversos.

**CONTROLES**

Acciones encaminadas a evitar y prevenir los riesgos identificados, analizados y valorados dentro de los procesos y procedimientos de la entidad.

**EFFECTIVIDAD**

Involucra la eficiencia y la eficacia, consiste en alcanzar los resultados esperados a través del uso óptimo de los recursos.

**EFEECTO**

Consecuencia positiva o negativa de la ocurrencia de un evento.

**EFICACIA**

Grado de optimización con que se logran las metas y los objetivos previstos en una entidad. Relación entre el valor agregado de un producto y su costo.

**EVALUACIÓN DEL RIESGO**

Proceso usado para determinar las prioridades de gestión del riesgo mediante la comparación del nivel de riesgo contra normas predeterminadas, niveles de riesgo objeto u otros criterios, de acuerdo a su frecuencia e impacto.

**EVENTO**

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 33 DE 46                     |

Incidente o situación, que ocurre en un lugar determinado durante un periodo de tiempo determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie

**FRECUENCIA**

Medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.

**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO**

Proceso para determinar lo que puede suceder, por qué y cómo. Elemento de Control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. Se puede entender como el proceso que permite determinar qué podría suceder, por qué sucedería y de qué manera se llevaría a cabo.

**IMPACTO**

Cuantificación de los efectos en términos financieros, ambientales, operacionales o de las desviaciones en el logro de objetivos y metas de la entidad.

**MAPA DE RIESGOS**

Es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a hechos perjudiciales, de modo que cada posición del elemento en la matriz define la prioridad para el planteamiento de operaciones que hay que realizar para tratar el riesgo identificado.

**MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL**

Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos.

**MAPA DE RIESGOS POR PROCESO**

Facilita la elaboración del mapa institucional, que se alimenta de éstos, teniendo en cuenta que solamente se trasladan al institucional aquellos riesgos que pertenecieron en las zonas más altas de riesgo y que afecten el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad.

**MONITOREAR**

Comprobar, supervisar, observar o registrar la forma en que se lleva a cado una actividad con el fin de identificar posibles cambios.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 34 DE 46                     |

**POLITICAS**

Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos.

**PROBABILIDAD**

Posibilidad de que ocurra un evento o resultado específico, medida por la relación entre los eventos o resultados específicos y el número total de eventos posibles.

**PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO**

Aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas, a las tareas de establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación del riesgo.

**PUNTOS DE CONTROL**

Identificación específica de acciones de control en un proceso o procedimiento determinado, las cuales tienen un responsable de su ejecución en el desarrollo normal de las actividades.

**REDUCCIÓN DEL RIESGO**

Aplicación de controles para reducir las probabilidades de ocurrencia de un evento o su ocurrencia.

**RIESGO**

Es la posibilidad que algo suceda y que podría tener un impacto sobre los objetivos del proceso. Este riesgo es medido en términos de consecuencia y probabilidad de ocurrencia.

**RIESGO DE CORRUPCION**

Se entiende por riesgo de corrupción la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

**RIESGO INHERENTE**

Es aquel a que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones para modificar su probabilidad o impacto.

**RIESGO RESIDUAL**

Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo.

|  |                                                                                                       |  |                                     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                                       |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                                       |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                                       |  | PÁGINA 35 DE 46                     |

**TRATAMIENTO DEL RIESGO**

Selección e implementación de las opciones apropiadas para ocuparse del riesgo.

**RIESGO RESIDUAL**

Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo.

**BIBLIOGRAFIA**

Guía de Administración de Riesgos. Cartilla de Administración Pública. Departamento Administrativo de la Función Pública. Escuela Superior de Administración Pública – Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Bogotá, D.C., septiembre de 2011. Cuarta edición.

Norma Técnica Colombiana, NTC5254. Gestión de Riesgos. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. Septiembre de 2006.

Manual Directrices de Gestión del Riesgo. Complementa la NTC5254:2006. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC 2008

**ANEXOS**

|                                                                                   |                                                                                               |                                                                                    |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|                                                                                   |                                                                                               |                                                                                    | versión: 01                         |
|                                                                                   |                                                                                               |                                                                                    | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|                                                                                   |                                                                                               |                                                                                    | PÁGINA 36 DE 46                     |

Anexo 1: FORMATO CONTEXTO ESTRATÉGICO POR PROCESO.

|                                                                                       |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-------------------|----------------------------|
|      |                 | EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES<br>OFICINA CONTROL INTERNO<br>APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO |         |             |                   |                            |
| FECHA DE LEVANTAMIENTO:                                                               |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
| CONTEXTO ESTRATÉGICO                                                                  |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
| PROCESO                                                                               | CAUSA           |                                                                                                                                                            |         |             | EVENTO (RIESGO)   | CONSECUENCIA               |
|                                                                                       | INTERNO         |                                                                                                                                                            | EXTERNO |             |                   |                            |
| Nombre del proceso:                                                                   | Tipo            | Debido a..                                                                                                                                                 | Tipo    | Debido a... | Puede suceder ... | Lo que podría ocasionar... |
|                                                                                       | INFRAESTRUCTURA |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
|                                                                                       |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
|                                                                                       |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
|                                                                                       |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
|                                                                                       |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
|                                                                                       |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
|                                                                                       |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
| Objetivo del Proceso:                                                                 |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |
|  |                 |                                                                                                                                                            |         |             |                   |                            |

Anexo 2. TABLAS DE VALORACIÓN PROBABILIDAD E IMPACTO

TABLA DE VALORACIÓN DE PROBABILIDAD

| VALOR | FRECUENCIA  | DEFINICION                                                            | FRECUENCIA                                 |
|-------|-------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1     | RARO        | El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.         | No se ha presentado en los últimos 5 años. |
| 2     | IMPROBABLE  | El evento puede ocurrir en algún momento.                             | Al menos de 1 vez en los últimos 5 años.   |
| 3     | POSIBLE     | El evento podría ocurrir en algún momento.                            | Entre 1 y 2 casos cada dos años.           |
| 4     | PROBABLE    | El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias. | Al menos de 1 vez en el último año.        |
| 5     | CASI SEGURO | Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.   | Más de 1 vez al año.                       |

|  |                                                                                               |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                               |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                               |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                               |  | PÁGINA 37 DE 46                     |

**TABLA DE VALORACIÓN DE IMPACTO**

| VALOR | NIVEL          | DESCRIPCION                                                                                      |
|-------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | INSIGNIFICANTE | Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.     |
| 2     | MENOR          | Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.               |
| 3     | MODERADO       | Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.    |
| 4     | MAYOR          | Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad        |
| 5     | CATASTROFICO   | Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad. |

Para determinar el impacto, se podrán utilizar las siguientes tablas que se presentan relacionados con los temas en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos y se asocian con la clasificación del riesgo previamente realizada, respecto a las consecuencias potenciales de riesgo identificado.

| AFECTACION DE LA OPERACIÓN (vulnerabilidad operativa) |                |                                 |
|-------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------|
| VALOR                                                 | NIVEL          | DESCRIPCION                     |
| 1                                                     | INSIGNIFICANTE | Ajustes o correcciones          |
| 2                                                     | MENOR          | Cambio en el procedimiento      |
| 3                                                     | MODERADO       | Inoportunidad en los resultados |
| 4                                                     | MAYOR          | Intermitencia en el servicio    |
| 5                                                     | CATASTROFICO   | Incumplimiento del proceso      |

| PERDIDAS ECONOMICAS (Vulnerabilidad Económica) |                |                             |
|------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|
| VALOR                                          | NIVEL          | DESCRIPCION                 |
| 1                                              | INSIGNIFICANTE | Menor a \$ 1.000.000 al año |
| 2                                              | MENOR          | De 1 a 10 millones al año   |
| 3                                              | MODERADO       | 10 a 20 millones al año     |
| 4                                              | MAYOR          | 21 a 50 millones al año     |
| 5                                              | CATASTROFICO   | Más de 50 millones al año   |

|  |                                                                                               |  |                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                                                                               |  | versión: 01                         |
|  |                                                                                               |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                                                                               |  | PÁGINA 38 DE 46                     |

| PERDIDA DE MERCADO (Vulnerabilidad Estratégica) |                |                                                                                            |
|-------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| VALOR                                           | NIVEL          | DEFINICION                                                                                 |
| 1                                               | INSIGNIFICANTE | Pérdida de Mercado no mayor al 0.1% con respecto al mismo periodo del año anterior         |
| 2                                               | MENOR          | Pérdida de Mercado entre el 0.1% y el 0.5% con respecto al mismo periodo del año anterior  |
| 3                                               | MODERADO       | Pérdida de Mercado entre el 0.5% y el 2.0% con respecto al mismo periodo del año anterior  |
| 4                                               | MAYOR          | Pérdida de Mercado entre el 2.0% y el 10.0% con respecto al mismo periodo del año anterior |
| 5                                               | CATASTROFICO   | Pérdida de Mercado mayor al 10.0% con respecto al mismo periodo del año anterior           |

| PERDIDA DE INFORMACION (Vulnerabilidad Estratégica) |                |                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VALOR                                               | NIVEL          | DEFINICION                                                                                                                            |
| 1                                                   | INSIGNIFICANTE | No es relevante para el funcionamiento del proceso se puede recuperar fácilmente.                                                     |
| 2                                                   | MENOR          | Alteración baja en el funcionamiento del proceso pero es recuperables al 100%                                                         |
| 3                                                   | MODERADO       | Alteración media en el funcionamiento del proceso, no es recuperable en su totalidad pero se puede reconstruir totalmente             |
| 4                                                   | MAYOR          | Alteración importante en el funcionamiento del proceso, no es recuperable en su totalidad y se puede reconstruir parcial o totalmente |
| 5                                                   | CATASTROFICO   | Alteración importante en el funcionamiento del proceso y no es recuperable                                                            |

| IMPACTO LEGAL (Vulnerabilidad Sancionaría) |                |                                                         |
|--------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------|
| VALOR                                      | NIVEL          | DEFINICION                                              |
| 1                                          | INSIGNIFICANTE | Llamado de atención interno                             |
| 2                                          | MENOR          | Llamado de atención con reporte a control disciplinario |
| 3                                          | MODERADO       | Multas, demandas                                        |
| 4                                          | MAYOR          | Investigación Fiscal –Disciplinaria - Penal             |
| 5                                          | CATASTROFICO   | Sanción - Intervención                                  |

|  |                                        |  |                                     |
|--|----------------------------------------|--|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA. |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|  |                                        |  | versión: 01                         |
|  |                                        |  | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|  |                                        |  | PÁGINA 39 DE 46                     |

| DAÑO AMBIENTAL (Vulnerabilidad Ambiental) |                |                                                        |
|-------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------|
| VALOR                                     | NIVEL          | DEFINICION                                             |
| 1                                         | INSIGNIFICANTE | Daño Ambiental mínimo                                  |
| 2                                         | MENOR          | Daño Ambiental Leve Recuperable                        |
| 3                                         | MODERADO       | Daño Ambiental Leve No Recuperable                     |
| 4                                         | MAYOR          | Daño Ambiental Grave Recuperable                       |
| 5                                         | CATASTROFICO   | Daño Ambiental Grave No Recuperable y/o genere sanción |

| AFECTACIÓN AL PERSONA (Vulnerabilidad a personal) |                |                                                   |
|---------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------|
| VALOR                                             | NIVEL          | DEFINICION                                        |
| 1                                                 | INSIGNIFICANTE | Desmotivación recuperable                         |
| 2                                                 | MENOR          | Incremento Ausentismo o disminución productividad |
| 3                                                 | MODERADO       | Ausentismo por causa laboral                      |
| 4                                                 | MAYOR          | Lesiones menores e incapacidades                  |
| 5                                                 | CATASTROFICO   | Lesiones permanentes - ausencia laboral           |

| D AFECTACIÓN A LA IMAGEN CORPORATIVA (vulnerabilidad estratégica) |                               |  |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--|
| NIVEL                                                             | DEFINICION                    |  |
| INSIGNIFICANTE                                                    | Grupo interno de funcionarios |  |
| MENOR                                                             | Todos los funcionarios        |  |
| MODERADO                                                          | Usuarios de la ciudad         |  |
| MAYOR                                                             | Usuarios de la región         |  |
| CATASTROFICO                                                      | Usuarios del país             |  |

Anexo 3: FORMATO IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

|                                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                    |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <br>EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD | PROCESO MEDICION ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|                                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                    | versión: 01                         |
|                                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                    | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|                                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                    | PÁGINA 40 DE 46                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                      |        |             |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|--------|-------------|---------------------------|
| <br>EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES<br>OFICINA CONTROL INTERNO<br>APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO |        |                      |        |             |                           |
| FASE: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS                                                                                                                                                                                                                 |        |                      |        |             |                           |
| FECHA:                                                                                                                                                                                                                                          |        |                      |        |             |                           |
| NOMBRE DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                              |        | OBJETIVO DEL PROCESO |        |             |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                      |        |             |                           |
| IDENTIFICACION DEL RIESGO                                                                                                                                                                                                                       |        |                      |        |             |                           |
| Selecciona una clasificación y ubica tu riesgo dentro de una categoría                                                                                                                                                                          |        |                      |        |             |                           |
| No. DEL RIESGO                                                                                                                                                                                                                                  | RIESGO | CLASIFICACIÓN        | CAUSAS | DESCRIPCION | CONSECUENCIAS POTENCIALES |
| R1 0                                                                                                                                                                                                                                            |        |                      |        |             | 0                         |
| R2 0                                                                                                                                                                                                                                            |        |                      |        |             | 0                         |
| R3 0                                                                                                                                                                                                                                            |        |                      |        |             | 0                         |
| R4 0                                                                                                                                                                                                                                            |        |                      |        |             | 0                         |
| R5 0                                                                                                                                                                                                                                            |        |                      |        |             | 0                         |
| R6 0                                                                                                                                                                                                                                            |        |                      |        |             | 0                         |
| R7 0                                                                                                                                                                                                                                            |        |                      |        |             | 0                         |
| R8 0                                                                                                                                                                                                                                            |        |                      |        |             | 0                         |
| Elaboró:                                                                                                                                                                                                                                        |        | Revisó:              |        | Aprobó:     |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                      |        |             |                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                      |        |             |                           |
|                                                                                                                                                            |        |                      |        |             |                           |

DOCUMENTO CONTROLADO

Anexo 4: FORMATO CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.

|                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              |                           |             |                      |                            |                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------------------|-------------|----------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------|
| <br>EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES<br>OFICINA CONTROL INTERNO<br>APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              |                           |             |                      |                            |                                                          |
| FASE: CALIFICACION Y EVALUACION                                                                                                                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              |                           |             |                      |                            |                                                          |
| FECHA:                                                                                                                                                                                                                                            |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              |                           |             |                      |                            |                                                          |
| NOMBRE DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                |                   | OBJETIVO DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                 |               |              |              |                           |             |                      |                            |                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              |                           |             |                      |                            |                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              |                           |             |                      |                            |                                                          |
| No. DEL RIESGO                                                                                                                                                                                                                                    | NOMBRE DEL RIESGO | CALIFICACION                                                                                                                                                                                                         |               | TIPO IMPACTO |              | EVALUACIÓN                |             | MEDIDAS DE RESPUESTA |                            |                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                   | PROBABILIDAD (1-5)                                                                                                                                                                                                   | IMPACTO (1-5) | CATEGORÍA    | SUBCATEGORÍA | PERFIL DEL RIESGO (1-100) | ZONA RIESGO | MEDIDA               | RELACIÓN COSTO - BENEFICIO | DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA ANTES DE VALORACION DEL CONTROL |
| R1 0                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              | 0                         |             |                      |                            |                                                          |
| R2 0                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              | 0                         |             |                      |                            |                                                          |
| R3 0                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              | 0                         |             |                      |                            |                                                          |
| R4 0                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              | 0                         |             |                      |                            |                                                          |
| R5 0                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                                                                                                                                                                                                                      |               |              |              | 0                         |             |                      |                            |                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                   | <div><div>ZONA RIESGO EXTREMA</div><div>ZONA RIESGO ALTA</div><div>ZONA RIESGO MODERADA</div><div>ZONA RIESGO BAJA</div></div>  |               |              |              |                           |             |                      |                            |                                                          |

Anexo 5: FORMATO GRAFICO DE RIESGOS ANTES DE CONTROLES

EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES

OFICINA CONTROL INTERNO

APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO

FASE:

FECHA:

NOMBRE DEL PROCESO

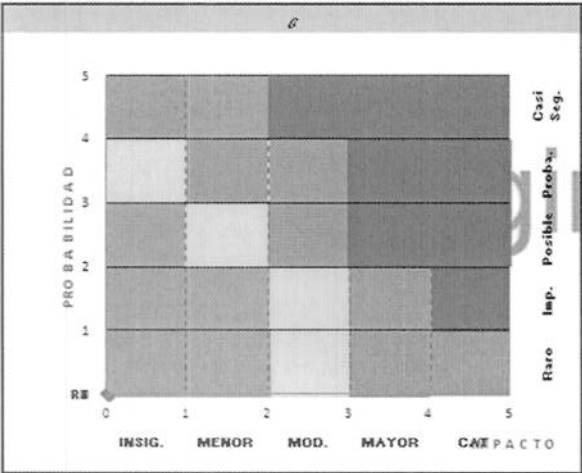
GRÁFICA

00/01/1900

OBJETIVO DEL PROCESO

0

0



PROBABILIDAD

INSIG. MENOR MOD. MAYOR CATASTROFICO

RARE

Probable

Casi Seguro

| Proceso | Nº. Riesgo | Impacto (X) | Probabilidad (Y) |
|---------|------------|-------------|------------------|
|         | R1         | 0           | 0                |
|         | R2         | 0           | 0                |
|         | R3         | 0           | 0                |
|         | R4         | 0           | 0                |
|         | R5         | 0           | 0                |
|         | R6         | 0           | 0                |
|         | R7         | 0           | 0                |
|         | R8         | 0           | 0                |

ZONA RIESGO EXTREMA

ZONA RIESGO ALTA

ZONA RIESGO MODERADA

ZONA RIESGO BAJA

|                                                                                   |                                                                                            |                                                                                    |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION ANALISIS Y MEJORA.<br><br><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|                                                                                   |                                                                                            |                                                                                    | versión: 01                         |
|                                                                                   |                                                                                            |                                                                                    | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|                                                                                   |                                                                                            |                                                                                    | PÁGINA 42 DE 46                     |

Anexo 6: FORMATO VALORACION DE CONTROLES

|                                                                                                                                                            |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---------------|------------------------|-------------|-------------------------|---|---|---|---|--------------------------|--------------------|---------------------|
|                                                                           |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
| EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES<br>OFICINA CONTROL INTERNO<br>APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
| FASE:                                                                                                                                                      |                   | CONTROLES                          |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
| FECHA:                                                                                                                                                     |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
| NOMBRE DEL PROCESO                                                                                                                                         |                   | OBJETIVO DEL PROCESO               |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
| 0                                                                                                                                                          |                   | 0                                  |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
| VALORACION DE CONTROLES                                                                                                                                    |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
| No. DEL RIESGO                                                                                                                                             | NOMBRE DEL RIESGO | DESCRIPCIÓN<br>(Control al riesgo) | HERRAMIENTAS PARA EJERCER CONTROL |                           |               | SEGUIMIENTO AL CONTROL |             | CALIFICACIÓN DEL ESTADO |   |   |   |   | CALIFICACIÓN DEL CONTROL | CONTROL DEL RIESGO | CONTROL DEL PROCESO |
|                                                                                                                                                            |                   |                                    | HERRAMIENTAS                      | MANUALES O PROCEDIMIENTOS | SON EFECTIVOS | HAY RESPONSABLES       | ES ADECUADO |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |
| R1                                                                                                                                                         | 0                 |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        | 0                  | 0,0                 |
|                                                                                                                                                            |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        |                    |                     |
|                                                                                                                                                            |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        |                    |                     |
| R2                                                                                                                                                         | 0                 |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        | 0                  |                     |
|                                                                                                                                                            |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        |                    |                     |
|                                                                                                                                                            |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        |                    |                     |
| R3                                                                                                                                                         | 0                 |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        | 0                  |                     |
|                                                                                                                                                            |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        |                    |                     |
|                                                                                                                                                            |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             | 0                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                        |                    |                     |
|  Presidencia de la República                                          |                   |                                    |                                   |                           |               |                        |             |                         |   |   |   |   |                          |                    |                     |



EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD

PROCESO MEDICION  
ANALISIS Y MEJORA.

MANUAL  
ADMINISTRACION  
DEL RIESGO



CODIGO: GM-MA-06

versión: 01

Fecha de Modificación  
30/04/2015

PÁGINA 43 DE 46

Anexo 7: FORMATO SEGUIMIENTO Y MONITOREO



EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES  
OFICINA CONTROL INTERNO  
APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO

FASE: SEGUIMIENTO Y MONITOREO

FECHA:

NOMBRE DEL PROCESO

OBJETIVO DEL PROCESO

#REFI

0

| TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS |                   |                   |        |                      |                         |                 |                   |                            |           | SEGUIMIENTOS TRIMESTRAL Y MONITOREO LIDER PROCESO |     |     |     | SEGUIMIENTOS TRIMESTRAL Y MONITOREO REPRESENTANTE ALTA DIRECCION |                             |     |     | SEGUIMIENTOS SEGUIMIENTO Y MONITOREO OFICINA CONTROL INTERNO |     |                             |     |     |     |     |                             |
|----------------------------|-------------------|-------------------|--------|----------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|-----------|---------------------------------------------------|-----|-----|-----|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|-----|--------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------------|
| Nº. DEL RIESGO             | NOMBRE DEL RIESGO | PERFIL DEL RIESGO | CAUSAS | MEDIDA DE MITIGACIÓN | DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN | FECHA DE INICIO | FECHA TERMINACIÓN | RESPONSABLE IMPLEMENTACIÓN | CONTROLES | CALIFICACIÓN DEL CONTROL                          | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T                                                              | DESCRIPCION DEL SEGUIMIENTO | 1 T | 2 T | 3 T                                                          | 4 T | DESCRIPCION DEL SEGUIMIENTO | 1 T | 2 T | 3 T | 4 T | DESCRIPCION DEL SEGUIMIENTO |
| R1                         | 0                 | 0                 |        | 1                    | 0                       |                 |                   |                            |           | 1                                                 |     |     |     |                                                                  |                             |     |     |                                                              |     |                             |     |     |     |     |                             |
| R2                         | 0                 | 0                 |        | 1                    | 0                       |                 |                   |                            |           | 1                                                 |     |     |     |                                                                  |                             |     |     |                                                              |     |                             |     |     |     |     |                             |
| R3                         | 0                 | 0                 |        | 1                    | 0                       |                 |                   |                            |           | 1                                                 |     |     |     |                                                                  |                             |     |     |                                                              |     |                             |     |     |     |     |                             |
| R4                         | 0                 | 0                 |        | 1                    | 0                       |                 |                   |                            |           | 1                                                 |     |     |     |                                                                  |                             |     |     |                                                              |     |                             |     |     |     |     |                             |
| R5                         | 0                 | 0                 |        | 1                    | 0                       |                 |                   |                            |           | 1                                                 |     |     |     |                                                                  |                             |     |     |                                                              |     |                             |     |     |     |     |                             |
| R6                         | 0                 | 0                 |        | 1                    | 0                       |                 |                   |                            |           | 1                                                 |     |     |     |                                                                  |                             |     |     |                                                              |     |                             |     |     |     |     |                             |
| R7                         | 0                 | 0                 |        | 1                    | 0                       |                 |                   |                            |           | 1                                                 |     |     |     |                                                                  |                             |     |     |                                                              |     |                             |     |     |     |     |                             |
| R8                         | 0                 | 0                 |        | 1                    | 0                       |                 |                   |                            |           | 1                                                 |     |     |     |                                                                  |                             |     |     |                                                              |     |                             |     |     |     |     |                             |



Presidencia de la República

PROGRESANDO JUNTOS

Anexo 8: FORMATO RIESGO INHERENTE



EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES  
OFICINA CONTROL INTERNO  
APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO

FASE: RIESGO INHERENTE

FECHA:

NOMBRE DEL PROCESO

OBJETIVO DEL PROCESO

0

| RIESGO INHERENTE |              |         |                   |             |         | PARTICIPACIÓN DEL RIESGO EN EL PROCESO | PONDERACIÓN PERFIL DEL RIESGO |
|------------------|--------------|---------|-------------------|-------------|---------|----------------------------------------|-------------------------------|
| RIESGOS          | PROBABILIDAD | IMPACTO | PERFIL DEL RIESGO | ZONA RIESGO |         |                                        |                               |
| R1               | 0            | 0       | 0                 | FALSO       | #DIV/0! | #DIV/0!                                |                               |
| R2               | 0            | 0       | 0                 | FALSO       | #DIV/0! | #DIV/0!                                |                               |
| R3               | 0            | 0       | 0                 | FALSO       | #DIV/0! | #DIV/0!                                |                               |
| R4               | 0            | 0       | 0                 | FALSO       | #DIV/0! | #DIV/0!                                |                               |
|                  |              |         |                   |             | 0       | #DIV/0!                                | #DIV/0!                       |



Presidencia de la República

PROGRESANDO JUNTOS

|                                                                                                                         |                                                             |                                                                                    |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <br>EMPRESA MUNICIPAL<br>PARA LA SALUD | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA.                      |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|                                                                                                                         | <u>MANUAL</u><br><u>ADMINISTRACION</u><br><u>DEL RIESGO</u> |                                                                                    | versión: 01                         |
|                                                                                                                         |                                                             |                                                                                    | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|                                                                                                                         |                                                             |                                                                                    | PÁGINA 44 DE 46                     |

Anexo 9: FORMATO RIESGO RESIDUAL

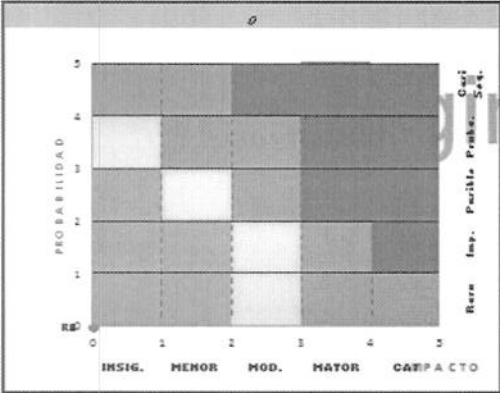
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                             |                      |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|
| <br>EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES<br>OFICINA CONTROL INTERNO<br>APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO                                                                                                                                                             |                             |                      |                    |
| <div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |                      |                    |
| FASE:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | RIESGO RESIDUAL CONSOLIDADO |                      |                    |
| FECHA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |                      |                    |
| NOMBRE DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | OBJETIVO DEL PROCESO        |                      |                    |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0                           |                      |                    |
| PERFIL DE RIESGO RESIDUAL CONSOLIDADO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                             |                      |                    |
| PERFIL RIESGO<br>INHERENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | CONTROL DEL<br>PROCESO      | RIESGO<br>CONTROLADO | RIESGO<br>RESIDUAL |
| #iDIV/0!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0                           | #iDIV/0!             | #iDIV/0!           |
| <p>Control Interno: La disminucion de la probabilidad e impacto dependerá del cumplimiento de uno de los dos factores mencionados a continuación</p> <p>1. Cuando el riesgo residual sea =&lt; a 25</p> <p>2. Cuando de acuerdo al criterio de la coordinación de Control Interno, basados en datos históricos se determine que la ponderación inicial no refleja la realidad del riesgo en el proceso.</p> |                             |                      |                    |
| <div> Presidencia de la República PROSPERIDAD PARA TODOS</div>                                                                                                                                                                                                                                                          |                             |                      |                    |

Anexo 10: FORMATO MAPA DE RIESGOS CONSOLIDADO

|                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                       |               |   |                   |           |        |                    |         |                           |                  |                 |          |                            |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|---|-------------------|-----------|--------|--------------------|---------|---------------------------|------------------|-----------------|----------|----------------------------|-----------|
| <br>EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES<br>OFICINA CONTROL INTERNO<br>APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO |                       |                       |               |   |                   |           |        |                    |         |                           |                  |                 |          |                            |           |
| <div></div>                                                                                                                                                                                                                                       |                       |                       |               |   |                   |           |        |                    |         |                           |                  |                 |          |                            |           |
| FASE:                                                                                                                                                                                                                                             | VALORACIÓN DEL RIESGO |                       |               |   |                   |           |        |                    |         |                           |                  |                 |          |                            |           |
| FECHA:                                                                                                                                                                                                                                            | 00/01/2000            |                       |               |   |                   |           |        |                    |         |                           |                  |                 |          |                            |           |
| NOMBRE DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                |                       | OBJETIVO DEL PROCESO  |               |   |                   |           |        |                    |         |                           |                  |                 |          |                            |           |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                 |                       | 0                     |               |   |                   |           |        |                    |         |                           |                  |                 |          |                            |           |
| No. DEL RIESGO                                                                                                                                                                                                                                    | NOMBRE DEL RIESGO     | CALIFICACION          |               |   | EVALUACION RIESGO | CONTROLES | REDUCE | NUEVA CALIFICACIÓN |         |                           | NUEVA EVALUACIÓN | OPCIONES MANEJO | ACCIONES | ENCARGADO DE DAR RESPUESTA | INDICADOR |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                       | PROBABILIDAD AD (1-5) | IMPACTO (1-5) |   |                   |           |        | PROBABILIDAD       | IMPACTO | PERFIL DEL RIESGO (1-100) |                  |                 |          |                            |           |
| R1                                                                                                                                                                                                                                                | 0                     | 0                     | 0             | 0 | ..                | 0         | 0      | 0                  | 0       | 0                         | FALSO            | 0               | 0        |                            |           |
| R2                                                                                                                                                                                                                                                | 0                     | 0                     | 0             | 0 | ..                | 0         | 0      | 0                  | 0       | 0                         | FALSO            | 0               | 0        |                            |           |
| R3                                                                                                                                                                                                                                                | 0                     | 0                     | 0             | 0 | ..                | 0         | 0      | 0                  | 0       | 0                         | FALSO            | 0               | 0        |                            |           |
| R4                                                                                                                                                                                                                                                | 0                     | 0                     | 0             | 0 | ..                | 0         | 0      | 0                  | 0       | 0                         | FALSO            | 0               | 0        |                            |           |
| <div> Presidencia de la República PROSPERIDAD PARA TODOS</div>                                                                                               |                       |                       |               |   |                   |           |        |                    |         |                           |                  |                 |          |                            |           |

|                                                                                   |                                        |                                                                                    |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | PROCESO MEDICION<br>ANALISIS Y MEJORA. |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|                                                                                   |                                        |                                                                                    | versión: 01                         |
|                                                                                   |                                        |                                                                                    | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|                                                                                   |                                        |                                                                                    | PÁGINA 45 DE 46                     |
| MANUAL<br>ADMINISTRACION<br>DEL RIESGO                                            |                                        |                                                                                    |                                     |

Anexo 11: FORMATO GRAFICO DE RIESGOS DESPUES DE CONTROLES.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                   |                      |                     | EMPRESA MUNICIPAL PARA LA SALUD EMSA - LOTERIA DE MANIZALES<br>OFICINA CONTROL INTERNO<br>APLICATIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|----------|------------|----------------|---------------------|--|----|---|---|--|----|---|---|--|----|---|---|--|----|---|---|--|----|---|---|--|----|---|---|--|----|---|---|--|----|---|---|
| FASE:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | GRAFICA<br>DESPUES DEL<br>CONTROL |                      |                     |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
| FECHA:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                   |                      |                     |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
| NOMBRE DEL<br>PROCESO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                   | OBJETIVO DEL PROCESO |                     |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                   | 0                    |                     |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
| <div><table><thead><tr><th>Procesos</th><th>Nº. Riesgo</th><th>Impacto<br/>ATA</th><th>Probabilidad<br/>EMA</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td>01</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>02</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>03</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>04</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>05</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>06</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>07</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>08</td><td>3</td><td>3</td></tr></tbody></table><div><div></div>ZONA RIESGO EXTREMA<br/><div></div>ZONA RIESGO ALTA<br/><div></div>ZONA RIESGO MODERADA<br/><div></div>ZONA RIESGO BAJA</div></div> |                                   |                      |                     |                                                                                                                                                            |  |  |  | Procesos | Nº. Riesgo | Impacto<br>ATA | Probabilidad<br>EMA |  | 01 | 3 | 3 |  | 02 | 3 | 3 |  | 03 | 3 | 3 |  | 04 | 3 | 3 |  | 05 | 3 | 3 |  | 06 | 3 | 3 |  | 07 | 3 | 3 |  | 08 | 3 | 3 |
| Procesos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Nº. Riesgo                        | Impacto<br>ATA       | Probabilidad<br>EMA |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 01                                | 3                    | 3                   |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 02                                | 3                    | 3                   |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 03                                | 3                    | 3                   |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 04                                | 3                    | 3                   |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 05                                | 3                    | 3                   |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 06                                | 3                    | 3                   |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 07                                | 3                    | 3                   |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 08                                | 3                    | 3                   |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |
| <div> Presidencia de la República</div> <div> EMPRESAS<br/>EMSA TODOS</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                   |                      |                     |                                                                                                                                                            |  |  |  |          |            |                |                     |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |  |    |   |   |

Anexo 12: FORMATO DE SEGUIMIENTO A LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.

|                                                                                     |                |                                                                                                                     |          |           |              |                       |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|--------------|-----------------------|---------------|
|  |                | FORMATO: SEGUIMIENTO A LAS ESTRATEGIAS PARA<br>LA CONTRUCCION DEL PLAN ANTICORRUPCION Y DE<br>ATENCION AL CIUDADANO |          |           |              | CODIGO:               |               |
|                                                                                     |                |                                                                                                                     |          |           |              | versión:              |               |
|                                                                                     |                |                                                                                                                     |          |           |              | Fecha de Modificación |               |
|                                                                                     |                |                                                                                                                     |          |           |              | Página 1 de 1         |               |
| Estrategia,<br>mecanismo, medida,<br>etc.                                           | Actividades    | Publicación Actividades Realizadas                                                                                  |          |           |              | Responsable           | Observaciones |
|                                                                                     |                | Enero 31                                                                                                            | Abril 30 | Agosto 31 | Diciembre 31 |                       |               |
| Mapa de Riesgos de<br>Corrupción                                                    | 1.<br>2.<br>3. |                                                                                                                     |          |           |              |                       |               |
| Estrategia Anti<br>trámite                                                          |                |                                                                                                                     |          |           |              |                       |               |

|                                                                                   |                                                                                                       |                                                                                    |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | <p>PROCESO MEDICION<br/>ANALISIS Y MEJORA.</p> <p><b>MANUAL<br/>ADMINISTRACION<br/>DEL RIESGO</b></p> |  | CODIGO: GM-MA-06                    |
|                                                                                   |                                                                                                       |                                                                                    | versión: 01                         |
|                                                                                   |                                                                                                       |                                                                                    | Fecha de Modificación<br>30/04/2015 |
|                                                                                   |                                                                                                       |                                                                                    | PÁGINA 46 DE 46                     |

|                                                  |                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Estrategia Rendición de Cuentas                  |                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |
| Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano |                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |
| Racionalización de tramites                      |                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |
| Participación Ciudadana                          |                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |
| Otras....                                        |                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |
| Consolidación del documento:                     | <p>Planeación:<br/>Cargo: Profesional Universitario Gestión Administrativa<br/>Nombre: _____<br/>Firma: _____</p> |  |  |  |  |  |  |
| Seguimiento de la Estrategia:                    | <p>Control Interno:<br/>Cargo: Profesional Universitario Control Interno<br/>Nombre: _____<br/>Firma: _____</p>   |  |  |  |  |  |  |

DOCUMENTO CONTROLADO

|                                                                                                                                                            |                                                   |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------|
| Elaborado por<br><br>Profesional Universitario (Gestión Administrativo) | Revisado por<br><br>Representante de la dirección | Aprobado por<br><br>Gerente |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------|