



Departamento Administrativo
de la **FUNCIÓN PÚBLICA**
República de Colombia

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

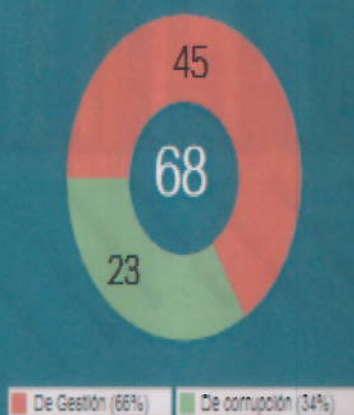
DIAGNOSTICO GESTIÓN
DE RIESGOS
DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA “DAFP”
Febrero de 2014



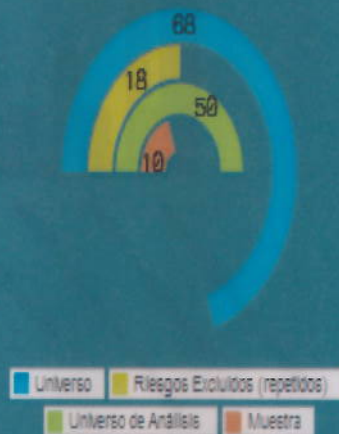
Oficina de
Control Interno
Valoramos su trabajo

Panorama Actual Gestión de Riesgos Departamento Administrativo de la Función Pública

Total Riesgos

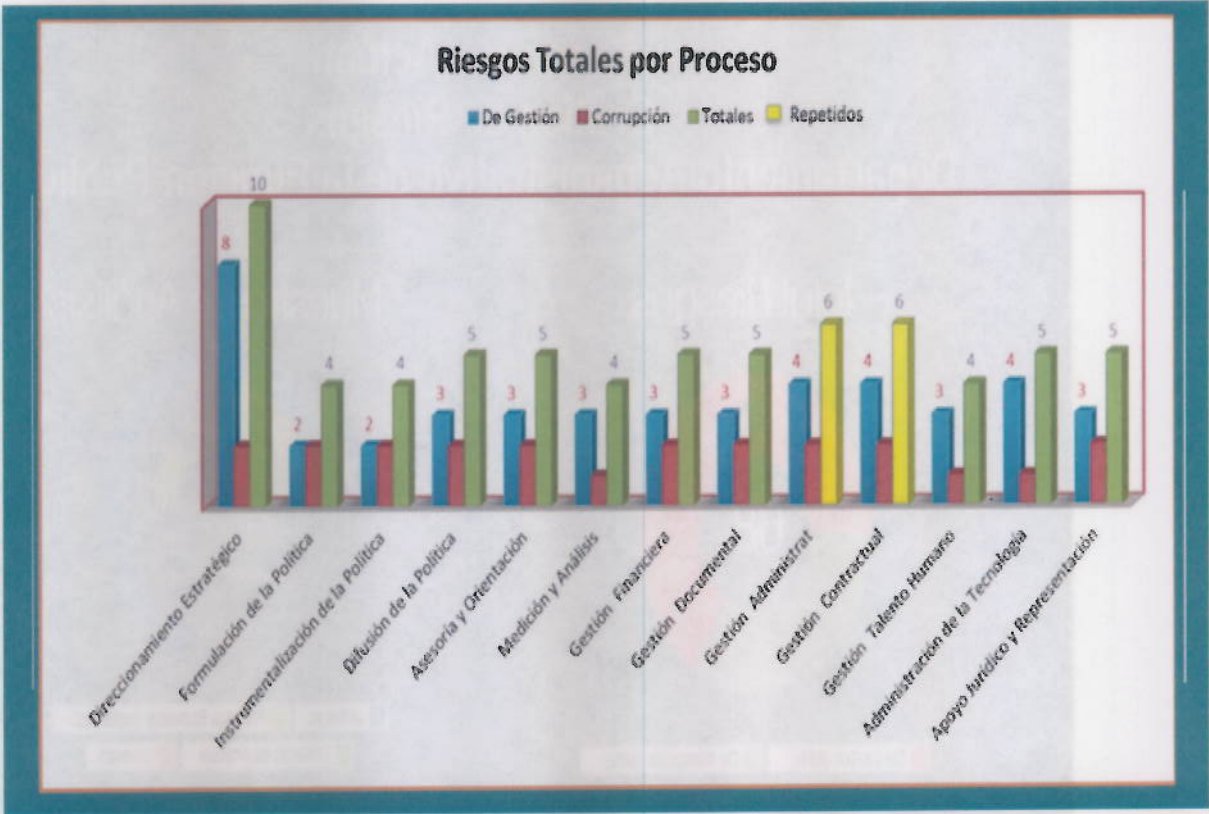


Muestra de Análisis



Riesgos Totales por Proceso

Proceso	De Gestión	Corrupción	Totales
Direccionamiento Estratégico	8	2	10
Formulación de la Política	2	2	4
Instrumentalización de la Política	2	2	4
Difusión de la Política	3	2	5
Asesoría y Orientación	3	2	5
Medición y Análisis	3	1	4
Gestión Financiera	3	2	5
Gestión Documental	3	2	5
Gestión Administrativa	4	2	6
Gestión Contractual	4	2	6
Gestión Talento Humano	3	1	4
Administración de la Tecnología	4	1	5
Apoyo Jurídico y Representación	3	2	5
Total	45	23	68



Fuente: Mapa de Riesgos Institucional
Corte: Enero 31 de 2014.

Diagnóstico Gestión de Riesgos Departamento Administrativo de la Función Pública

ANÁLISIS MUESTREO

Procesos
(13)



Procesos Departamento Administrativo de la Función Pública

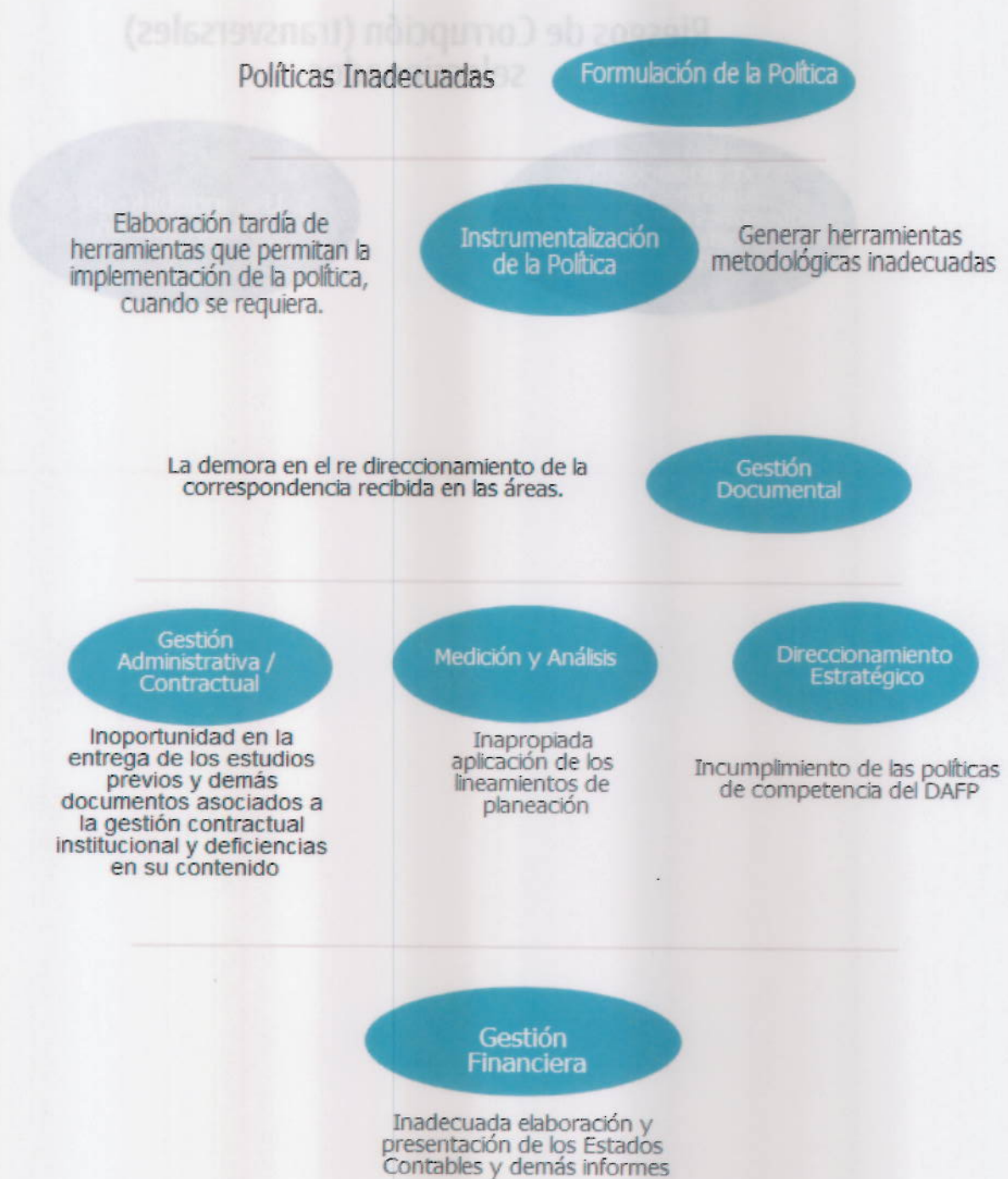
• Direccionamiento Estratégico	1
• Misionales	4
• Apoyo	7
• Medición y Análisis	1

Muestra de Análisis



Universo	Riesgos Excluidos (repetidos)
Universo de Análisis	Muestra

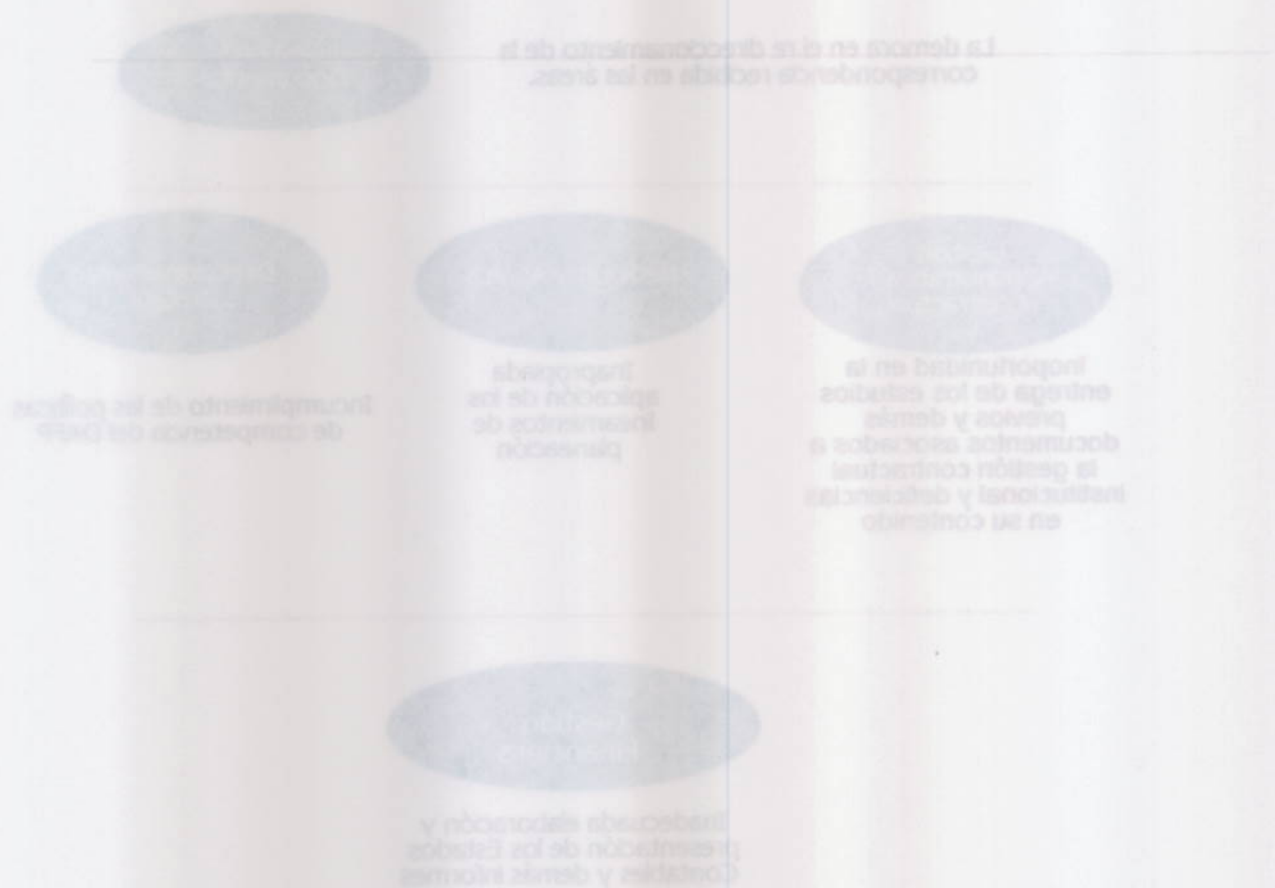
Riesgos de Gestión seleccionados



Riesgos de Corrupción (transversales) seleccionados

Extralimitación de funciones en las decisiones institucionales en beneficio propio o de un tercero

Uso indebido de la información



CONCLUSIONES

Por RESALTAR

Se identifican los componentes de los factores internos y externos de forma institucional



Los riesgos analizados en la muestra (10), están en concordancia con el objetivo del proceso



Se dio cumplimiento normativo al identificar los riesgos de corrupción en el Departamento

Identificar y adelantar la identificación de Riesgos Positivos

Por MEJORAR

Establecer cuáles factores internos y externos inducen a la causa del Riesgo



La descripción del riesgo debe ser clara y precisa



Establecer Herramienta para la elaboración de Planes de Contingencia



Adoptar el "Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación" de Colombia Compra Eficiente para el Proceso de Gestión Contractual

Contexto Estratégico

Identificación de los Riesgos

Análisis de los Riesgos

RECOMENDACIONES

	Positivos <small>para el logro de objetivos</small>	Negativos <small>para el logro de objetivos</small>
Objetivo <small>Alta Probabilidad</small>	Fortalezas D	Debilidades D
Objetivo <small>Baja Probabilidad</small>	Oportunidades O	Amenazas A

Aplicar la matriz DOFA como herramienta adicional, que permite identificar de forma clara los Factores tanto Internos como Externos, que hacen parte del Contexto Estratégico Organizacional.

Se sugiere implementar la técnica de los cinco porqués; de valiosa ayuda para esclarecer las causas raíces de los riesgos y de esta forma poder lograr determinar los controles y acciones que efectivamente eliminen estas.



Registrar información en la columna de "Nueva Calificación", que hacen relación a la Probabilidad y el Impacto, con el fin de establecer la efectividad de los controles y a su vez el tratamiento a seguir.

De acuerdo a la Política, se deben trasladar al Mapa de Riesgos Institucional, solamente los riesgos de Corrupción y los valorados en Zona Alta y Extrema.

El Mapa de Riesgos de la ARL, debe constituirse como insumo en la identificación de los riesgos del proceso de Gestión del Talento Humano, y de paso la construcción de planes de contingencia para aquellos riesgos que se ubican en Zona Alta y Extrema.

Frente a los riesgos que redujeron su calificación, se recomienda efectuar seguimiento para establecer claramente cuál(es) control(es) o acción(es) fueron los que afectaron la nueva valoración.

Se sugiere contar con una guía, manual o instructivo para la elaboración de planes de contingencia, a aquellos riesgos que se ubican en Zona Alta o Extrema, conforme a la política de administración de los riesgos.

Introducción

En el presente documento se realizará un **“Diagnóstico de la Gestión de los Riesgos en el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP”**, tomando como base la metodología propuesta en la guía para la Administración del Riesgo¹.

Ahora bien, a fin de establecer claridad para el informe, se dispuso la siguiente estructura en el documento:

En el primer capítulo se efectuará una revisión de todos y cada uno de los riesgos de gestión identificados y documentados en los diferentes Mapas por Proceso, donde se tendrán en cuenta dos (2) elementos de análisis para esta labor: Claridad en la redacción para los riesgos y reducción en la valoración de los mismos, además en este mismo capítulo se hará una exposición del Mapa Institucional.

Luego se realizará un estudio puntual a diez (10) riesgos, de los cuales ocho (8) son de gestión y dos (2) de corrupción, donde se analizará al detalle cada uno de los pasos para la Administración del Riesgo, establecidos en la Guía No. 18 elaborada por el DAFP en el año 2011; este resultado fue obtenido mediante la aplicación de un método estadístico - Muestreo Aleatorio Simple².

Es importante anotar que el universo de riesgos por procesos identificados en el DAFP, corresponde a 68, de los cuales no se tuvieron en cuenta diez y ocho (18) por razones que serán detalladas más adelante en el desarrollo del análisis de la muestra; por tal razón el universo trabajado para determinar la muestra en este diagnóstico es de cincuenta (50) riesgos.

En el tercer capítulo se producirá un estudio de la Política de Riesgos contenida en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad del Departamento, a fin de brindar recomendaciones en este tema en relación a los análisis previamente realizados.

¹ *Guía Para la Administración del Riesgo*. Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP. Dirección de Control Interno y Racionalización de Tramites. 2.011. Bogotá

² Método Estadístico muestreo aleatorio simple “MAS”: Es un procedimiento probabilístico donde se selecciona un tamaño de una muestra n de un tamaño de población N , de tal manera que cada muestra de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada.

A continuación en un cuarto capítulo, se hará un breve acercamiento al Mapa de Riesgos identificado por la ARL Positiva S.A. (41 riesgos), donde mediante un resumen generalizado, se revisará la importancia de esta herramienta para el levantamiento de riesgos en el proceso de Gestión del Talento Humano.

Finalmente en el quinto capítulo, se expondrán las recomendaciones y sugerencias con base en los resultados del presente informe, con el fin de concluir el tema de Diagnóstico de la Gestión del Riesgo en el DAFP.

Diagnóstico de la Gestión de Riesgos en el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP.

Líder del proyecto: Oficina de Control Interno

Fecha de corte: 31 de enero de 2014

Fuentes:

- Mapas de riesgos (Procesos e Institucional).
- Aplicativo Calidad_Dafp.
- Documentación por parte de la Oficina Asesora de Planeación.
- Reuniones Personales con profesionales de la Oficina Asesora de Planeación.
- Guía para la Administración del Riesgo, 2011 DAFP.
- Mapa de Riesgo identificado por la “ARL Positiva S.A”.
- “Guía para la Evaluación del Riesgo Universidad Nacional de Colombia año 2011”, esta Guía se tomó como base para el estudio, debido a las buenas practicas del Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional, la cual busca establecer los parámetros requeridos para evaluar la gestión del riesgo.
- Cartilla “Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” 2012.
- Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación. Colombia Compra Eficiente. Año 2013.

Primer Capítulo

Análisis de los Riesgos por Proceso

Previo a este estudio se establece el Universo de los riesgos identificados en el DAFP, a fin de poder determinar efectivamente el número de riesgos a analizar.

Universo

Se contemplaron sesenta y ocho (68) riesgos establecidos en el DAFP (Mapa de Riesgos por Proceso), de los cuales cuarenta y cinco (45) corresponden a gestión y veintitrés (23) a corrupción. A continuación se detalla el número de riesgos por cada uno de los procesos identificados en el DAFP:

Tabla 1. Riesgos por Procesos Identificados en el DAFP

Proceso	De Gestión	Corrupción	Totales
Direccionamiento Estratégico	8	2	10
Formulación de la Política	2	2	4
Instrumentalización de la Política	2	2	4
Difusión de la Política	3	2	5
Asesoría y Orientación	3	2	5
Medición y Análisis	3	1	4
Gestión Financiera	3	2	5
Gestión Documental	3	2	5
Gestión Administrativa	4	2	6
Gestión Contractual	4	2	6
Gestión Talento Humano	3	1	4
Administración de la Tecnología	4	1	5
Apoyo Jurídico y Representación	3	2	5
Total	45	23	68

Fuente: Aplicativo Calidad-DAFP

Teniendo en cuenta que en la Guía del DAFP, no se establecen los parámetros de evaluación para la gestión del riesgo, más si la metodología para la identificación, calificación y valoración; se realizará el diagnóstico revisando dos (2) aspectos tomados de la “Guía para la Evaluación del Riesgo de la Universidad Nacional de Colombia del año 2.011”, los cuales han sido considerados debido a su relevancia a la hora de realizar la evaluación de los riesgos, dado que evalúan de por sí la efectividad

en la gestión del riesgo y permiten una fácil comprensión en su identificación; estos aspectos de evaluación son:

- Claridad en la redacción para los riesgos
- Reducción en la valoración de los riesgos

El análisis comienza en el mismo sentido descrito en el “Mapa por Procesos”, empezando por el de Direccionamiento Estratégico y finalizando con el de Medición y Análisis. A continuación se ilustra el mapa en mención:



A fin de llevar a cabo este trabajo, inicialmente cuando se realizó la clasificación de los riesgos de Gestión y los de Corrupción, se estableció que solamente se analizarían los identificados en el “Grupo de Gestión”, por cuanto, en los riesgos de corrupción, no se registran datos respecto a la valoración, y dado que este es un punto fundamental, no tendría sentido exponer estos riesgos sin realizar el análisis planteado.

Asimismo, mediante observación directa, se encontró que existen dos (2) procesos en donde se registra exactamente la misma información, en relación con el objetivo, los riesgos, los controles, las acciones y los responsables de administrar el riesgo, estos procesos corresponden a “Gestión contractual” y “Gestión Administrativa”, los cuales están compuestos por CUATRO (4) riesgos de gestión y DOS (2) riesgos de corrupción. Con base en lo anterior no es posible determinar a cuál de los dos (2) procesos antes enunciados estén asociados los riesgos.

Análisis de Riesgos en Direccionamiento Estratégico

Al revisar el listado de los riesgos en este proceso (8), se encontró la siguiente clasificación y los cambios en la valoración:

Tabla 2. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Inoportunidad en la ejecución de los planes y proyectos institucionales.	EXTREMA	ALTA
Incumplimiento de las políticas de competencia del DAFP	ALTA	MODERADA
Deficiencia en los resultados conforme a lo planificado	ALTA	MODERADA
Entrega de productos o servicios Inadecuados	ALTA	MODERADA
No dar a conocer a tiempo información clave para el buen desarrollo de la entidad	ALTA	NO DEFINIDA EN EL MAPA
Difundir de manera inadecuada la información	ALTA	NO DEFINIDA EN EL MAPA
Incumplimiento del Plan de Comunicaciones del DAFP	ALTA	NO DEFINIDA EN EL MAPA
<u>Incumplimiento de las metas de gobierno e institucionales</u>	ALTA	ALTA

De lo anterior se deduce que existen CUATRO (4) riesgos que redujeron su valoración, sin embargo no se cuenta con la información suficiente para determinar si su variación se produjo para la probabilidad o el impacto, debido a que la casilla correspondiente a "Nueva Evaluación" y que está presente en el mapa de riesgo se encuentra sin registro; por otro lado para TRES (3) riesgos, no se dispone de la información suficiente que permita determinar el cambio en ellos. Adicional a lo enunciado, se evidencia que el último riesgo identificado en la tabla antes descrita, no presenta cambios en su valoración, manteniéndose en la zona ALTA, en éste caso tampoco fue posible determinar puntualmente cuál es la causa para conservar su

valoración, es decir si obedece a los controles, el seguimiento, las acciones o una inadecuada evaluación inicial.

En conclusión, el análisis determina que para los riesgos de gestión analizados anteriormente, se obtiene lo siguiente:

Tabla 3. Consolidado de cambios en la valoración de los Riesgos

Cambios Valoración	Sin Cambios	Sin datos
4	1	3

Teniendo en cuenta lo antes enunciado, se sugiere complementar la información del mapa de riesgos, respecto a los ítems relacionados con la “Nueva Calificación”, dado que este elemento es valioso a la hora de poder obtener la trazabilidad de los controles y acciones correspondientes.

Análisis de Riesgos de Gestión en los Procesos Misionales

Los procesos que corresponden a este universo son cuatro (4): Formulación de la Política, Instrumentalización de la Política, Difusión de la Política y Asesoría y Orientación.

Formulación de la Política

Para este proceso se encontraron DOS (2) riesgos de gestión, de los cuales se estableció el siguiente panorama:

Tabla 4. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Políticas inadecuadas	EXTREMO	ALTO
Inaplicabilidad de las políticas	EXTREMO	MODERADA

La tabla anterior muestra que los riesgos identificados redujeron su valoración, pero se desconoce si esta modificación fue por variaciones en la probabilidad o el impacto,

además con solo la lectura de los mismos, no es claro el hecho de si los riesgos son independientes, ejemplo de esto es que cuando se lee el riesgo “Políticas Inadecuadas”, puede entenderse que estas sean inaplicables, por ende no se evidencia con claridad si el segundo riesgo es causa del primero, ahora bien para despejar este tema, se revisan las descripciones de los riesgos y se encuentra que la del segundo “Inaplicabilidad de las políticas”³, no aclara esta situación sino que al contrario genera mayor confusión, ya que no hace alusión al tema de la inaplicabilidad sino que menciona es la dificultad de aplicar o implementar la política.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se sugiere revisar de nuevo la identificación, redacción y todos los elementos relacionados con la planificación de estos riesgos, haciendo especial énfasis en los ítems de “Nueva Calificación y Evaluación”, a fin de no generar confusiones al hacer lectura y el análisis.

Instrumentalización de la Política

Al hacer la revisión se encontró lo siguiente:

Tabla 5. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Generar herramientas metodológicas inadecuadas	EXTREMO	MODERADO
Elaboración tardía de herramientas que permitan la implementación de la política, cuando se requiera.	ALTO	MODERADO

Al igual que en el proceso anterior, los DOS (2) riesgos identificados redujeron su valoración, pero una vez más no es posible identificar las razones de esta modificación, ya que los campos de la “Nueva Calificación” no registran información. En este punto se propone una revisión de estos ítems, a fin de establecer claramente el porqué de las modificaciones.

³ -Las directrices que se formulan no son fácilmente aplicables -

Difusión de la Política

Para este proceso se analizaron TRES (3) riesgos de Gestión, evidenciando lo siguiente:

Tabla 6. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Baja cobertura en difusión de las políticas públicas para el orden Nacional y Territorial.	EXTREMO	ALTO
Falta de oportunidad en la difusión de las políticas públicas.	ALTA	ALTA
Ausencia de postulaciones o Propuestas que no cumplen con los requisitos establecidos en la convocatoria del premio.	ALTA	MODERADA

De los TRES (3) riesgos identificados, solamente dos (2) redujeron su valoración, UNO (1) se sostiene en la misma, aun así esta no se puede analizar al detalle por falta de datos en las casillas de "Nueva Calificación" (Probabilidad e Impacto) en el mapa de riesgos.

En resumen se establece lo siguiente:

Tabla 7. Consolidado de cambios en la valoración de los Riesgos

Cambios Valoración	Sin Cambios	Sin datos
2	1	0

Se recomienda nuevamente complementar la información del mapa de riesgos respecto a los ítems relacionados con la "Nueva Calificación", a fin de poder obtener la trazabilidad de los controles y acciones correspondientes.

Asesoría y Orientación

Se identificaron TRES (3) riesgos de gestión, mostrando el siguiente resultado:

Tabla 8. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Inadecuada asesoría y/u orientación.	EXTREMO	MODERADO
Incumplimiento de la asesoría y/u orientación.	ALTA	MODERADO
Inoportunidad en la asesoría y/u orientación.	EXTREMO	ALTO

Los TRES (3) riesgos se reducen en valoración, pero al realizar la lectura del segundo y el tercero, no es claro si se refieren a temas de tiempos o temáticas, por ello fue necesario remitirnos a la descripción que se detalla en la información suministrada por la Oficina Asesora de Planeación (Hojas de trabajo Mapas de Riesgos por Proceso), en la cual se establece que ambos riesgos hacen alusión a tiempos, es decir que no se puedan realizar dentro de los plazos establecidos.

Se sugiere dar más claridad a la definición y/o descripción de los riesgos, mediante una redacción más específica que permita evitar confusiones de lectura.

Análisis de Riesgos de Gestión en los Procesos Apoyo

En este apartado, se encontró que las casillas relacionadas con “Nueva Calificación”, que hacen referencia a Probabilidad e Impacto y que se relacionan directamente con la efectividad de los controles y las acciones, NO están diligenciadas, impidiendo establecer las causas de la nueva evaluación.

Gestión Financiera

Los TRES (3) riesgos identificados modificaron su valoración, tal como se muestra a continuación:

Tabla 9. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Inadecuada programación y ejecución de los recursos presupuestales.	MODERADA	BAJO
Inadecuado uso del Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF Nación, y del sistema CHIP (Sistema Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública).	MODERADA	BAJO
Inadecuada elaboración y presentación de los Estados Contables y demás informes.	ALTA	MODERADA

Respecto a estos riesgos se considera que utilizan un lenguaje que aunque puede parecer técnico es de fácil comprensión. Igual que en los procesos antes descritos, tampoco se contó con información que permitiera concluir en que aspecto se dio la variación en la valoración.

Gestión Documental

Los TRES (3) riesgos modificaron su valoración, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 10. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Evaluación Final
Pérdida y deterioro de documentos del Archivo Central del Departamento	ALTA	MODERADA
Atraso en la gestión de radicación de comunicaciones recibidas y enviadas	EXTREMA	ALTA
La demora en el re direccionamiento de la correspondencia recibida en las áreas	ALTA	MODERADA

Es importante resaltar la claridad en la redacción de los riesgos identificados, lo que permite un fácil entendimiento por parte de cualquier lector, sumado a lo anterior los TRES (3) riesgos fueron modificados en su valoración, sin poder establecer las acciones que llevaron a su variación.

Gestión Administrativa – Gestión Contractual

En estos procesos se registra la misma información (riesgos, objetivo, controles, entre otros) y se detallan CUA TRO (4) riesgos en donde la revisión dio lugar al siguiente resultado:

Tabla 11. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Incumplimiento de las disposiciones legales, políticas, procesos y procedimientos, manuales y guías	ALTA	MODERADA
No contar con los bienes y servicios necesarios para la gestión institucional.	MODERADA	BAJO
Que los funcionarios y/o contratistas del Departamento se favorezcan indebidamente de la contratación o favorezcan a terceros.	MODERADA	BAJO
Inoportunidad en la entrega de los estudios previos y demás documentos asociados a la gestión contractual institucional y deficiencias en su contenido	ALTA	MODERADA

Todos los riesgos detallados muestran modificación en su valoración, pero no se evidencia cuáles fueron las razones que dieron lugar a este cambio.

Se observa en el riesgo – “Que los funcionarios y/o contratistas del Departamento se favorezcan indebidamente de la contratación o favorezcan a terceros”.- se encuentra “En Revisión”, se sugiere estudiar su clasificación, en lo pertinente a determinar si este

podría ser catalogado como un Riesgo de Corrupción del proceso “Gestión Contractual”. Lo anterior, teniendo en cuenta la definición establecida en la Guía.⁴

Gestión Talento Humano

Los TRES (3) riesgos, mostraron variación en su valoración, tal como se detalla a continuación:

Tabla 12. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Incumplimiento de los requisitos de Ley y procedimientos para el ingreso, permanencia y retiro del personal.	MODERADA	BAJA
Inexactitud e inoportunidad en los pagos de salarios, prestaciones sociales, aportes parafiscales y seguridad social.	EXTREMA	ALTA
Incumplimiento de los planes y programas e inducción, re inducción, salud ocupacional, bienestar y capacitación.	MODERADA	BAJA

Se sugiere contemplar la separación de los requisitos legales y los procedimientos internos establecidos en el DAFP, para el caso concreto del Riesgo No. 1. Lo anterior teniendo en cuenta que el incumplimiento de Ley tiene diferentes causas a las que se pueden generar, en el incumplimiento de los procedimientos internos (Desconocimiento de normas vs procedimientos no establecidos en forma clara); por tal razón el tratamiento, administración y manejo del riesgo no puede ser el mismo.

Al igual que en los procesos anteriores, no se evidenció información que permitiera establecer las acciones encaminadas para la variación en la valoración de los riesgos.

Las demás observaciones para este proceso, se encuentran consignadas más adelante en el Capítulo Cuarto del presente informe (Mapa de Riesgos de la ARL).

⁴ 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.” (Presidencia de la Republica, 2012),

Administración de la Tecnología

El comportamiento en los CUATRO (4) riesgos, se detalla a continuación:

Tabla 13. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Inadecuada infraestructura de Tecnología de Información y Comunicaciones	EXTREMA	MODERADA
Ineficiente prestación de los servicios de Tecnología Informática	EXTREMA	MODERADA
Servicios no disponibles de Tecnología Informática	EXTREMA	ALTA
Vulnerabilidad de la información	EXTREMA	ALTA

Es positivo observar que los riesgos además de modificar su valoración, están claramente redactados y llegan a ser de fácil comprensión aún para el personal ajeno al proceso. No se encontró información que permitiera definir los aspectos que influyeron en la variación de la valoración.

Apoyo Jurídico y Representación Judicial

Para este proceso se estudiaron los CUATRO (4) riesgos identificados, encontrando lo siguiente:

Tabla 14. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Incumplimiento de los términos legales	ALTA	MODERADA
Inadecuada defensa de los intereses de la Nación-DAFP	EXTREMA	ALTA

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Defensa deficiente dentro de los procesos judiciales	MODERADO	MODERADO
Pérdida intencional de procesos judiciales que ocasionen perjuicio económico para la entidad	EXTREMA	NO DEFINIDA EN EL MAPA

DOS (2) de los riesgos disminuyeron en la valoración, el riesgo “Defensa deficiente dentro de los procesos judiciales” se mantuvo en la valoración MODERADO y UNO (1) no posee datos de evaluación final. Para todos estos riesgos no es posible exponer una deducción respecto a si los controles fueron o no efectivos, debido a la falta de información que permita establecer la relación entre estos y los cambios expuestos.

En conclusión, el análisis determina que para los riesgos de gestión analizados anteriormente, se obtiene lo siguiente:

Tabla 15. Consolidado de cambios en la valoración para los Riesgos

Cambios Valoración	Sin Cambios	Sin datos
2	1	1

Medición y Análisis

Finalmente para este proceso se identificaron TRES (3) riesgos, donde los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 16. Análisis a los riesgos del proceso

Riesgo	Evaluación Inicial	Valoración
Inadecuada aplicación de los métodos para el seguimiento, medición y evaluación de los procesos	EXTREMO	ALTO
Inapropiada aplicación de los lineamientos de planeación	EXTREMO	ALTO
Inoportunidad e inexactitud en la presentación de los informes	EXTREMO	ALTO

La totalidad de los riesgos registrados en la tabla anterior redujeron su valoración, aún así y al igual que en los procesos antes mencionados, no se cuenta con información para afirmar si esta se da por cambios en el impacto o la probabilidad.

Análisis del Mapa de Riesgos Institucional.

Revisado el Mapa de Riesgos Institucional documentado en el aplicativo Calidad_Dafp, se observó que éste cuenta con sesenta y dos (62) riesgos identificados, pero teniendo en cuenta el análisis inicial realizado al Mapa de Riesgos por Procesos (68), se evidencia una diferencia de seis (6) riesgos, sustentado en el hecho que no se incluyeron en el primero, los riesgos del proceso de Gestión Contractual (6), por ser exactamente iguales en su totalidad a los registrados en el proceso de Gestión Administrativa.

Acorde a esta situación se identifica entonces que el “Mapa de Riesgos Institucional”, no cumple los estándares previstos en la “Política de Calidad” establecida en el DAFP”, la cual indica que en éste solo deben estar registrados los riesgos ubicados en zona “Alta o Extrema” y los riesgos de corrupción; contrario a lo establecido en la Política, se observa el registro de TODOS los riesgos sin importar su valoración, es decir también se incluyeron aquellos valorados en las zonas Baja y Moderada.

Por otro lado no se evidencia en el Sistema de Gestión de Calidad, los Planes de Contingencia para aquellos riesgos calificados en Zona Extrema, situación que muestra el no cumplimiento en este punto con la Política definida; es de precisar que estos planes deben ser establecidos por los Líderes de Proceso, a fin de minimizar o corregir aquellos riesgos que tengan una alta posibilidad de materializarse.

Luego de las revisiones al Mapa de Riesgos Institucional y a los Riesgos por Procesos, se estableció que:

- No existe información en ninguno de los sesenta y dos (62) riesgos analizados, en relación a la “Nueva Calificación, y tal como se mencionó en el análisis por procesos, los campos de Probabilidad e Impacto no se encuentran diligenciados, lo que evidencia la necesidad de completar la información para poder establecer la efectividad de los controles y las acciones encaminadas.
- En el Mapa de Riesgos Institucional (62), dos (2) riesgos NO cambiaron su valoración, sin embargo debido a la inexistencia de información, no fue posible identificar las causas de este evento.

- Remitiéndonos estrictamente a la información contenida en Calidad_Dafp, por falta de información no es posible evidenciar si se materializó algún riesgo de los identificados durante la vigencia 2013.

Segundo Capítulo

Riesgos Analizados mediante Muestreo

A continuación se presenta el análisis muestral de los riesgos, donde se detallan los parámetros estadísticos para el proceso.

Se tomó inicialmente el universo general de los riesgos existentes en el Departamento, detallando los siguientes resultados:

Tabla 17. Procesos vs Riesgos

Nombre del Proceso	N° de Procesos	N° Riesgos	
		Gestión	Corrupción
Procesos de Direccionamiento Estratégico	1	8	2
Procesos Misionales	4	10	8
Procesos de Apoyo	7	24	12
Procesos de Medición y Análisis	1	3	1
Totales	13	45	23

Ahora bien, continuando con el análisis, es necesario adelantar la exclusión de diez y ocho (18) riesgos del universo inicial (68); los cuales corresponden a aquellos que se encuentran repetidos, seis (6) en los procesos de apoyo “Gestión contractual” y “Gestión Administrativa” y doce (12) en los riesgos de corrupción. Teniendo en cuenta lo anterior, el universo para nuestro análisis equivale a cincuenta (50) riesgos.

Como dato informativo a la exclusión de los riesgos de corrupción descritos en el párrafo anterior, relacionamos el riesgo y los procesos asociados a éste:

- **“Uso indebido de la información”**, Identificado en el proceso de Direccionamiento Estratégico y repetido en ocho (8) procesos más (Formulación de la Política, Instrumentalización de la Política, Difusión, Asesoría, Gestión Financiera, Gestión Documental, Administración de la Tecnología, y Medición y Análisis).
- **“Extralimitación de funciones en las decisiones institucionales en beneficio propio o de un tercero”**, registrado en el proceso de Direccionamiento Estratégico y repetido en seis (6) procesos más (Formulación de la Política, Instrumentalización, Difusión, Asesoría, Gestión Documental y Gestión Administrativa).

Como conclusión, la población definitiva para el presente informe, se compone de 50 riesgos, distribuidos en cuarenta y un (41) Riesgos de Gestión y nueve (9) de Corrupción; a partir de éste universo se realiza la muestra mediante el método estadístico Muestreo Aleatorio Simple “MAS”, utilizando la Herramienta Excel, obteniendo un resultado de DIEZ (10) riesgos a analizar, con un nivel de significancia del 85 %.

A continuación se detalla la muestra seleccionada:

Tabla 18. Riesgos Extraídos por Muestreo Aleatorio Simple “MAS”

Riesgos de Gestión		Proceso
1	La demora en el re direccionamiento de la correspondencia recibida en las áreas	Gestión Documental
2	Inoportunidad en la entrega de los estudios previos y demás documentos asociados a la gestión contractual institucional y deficiencias en su contenido	Gestión Contractual / Administración
3	Inapropiada aplicación de los lineamientos de planeación	Medición y Análisis
4	Elaboración tardía de herramientas que permitan la implementación de la política cuando se requiera	Instrumentalización de la Política
5	Generar herramientas metodológicas inadecuadas	Instrumentalización de la Política
6	Políticas inadecuadas	Formulación de la Política
7	Incumplimiento de las políticas de competencia del DAFP	Direccionamiento Estratégico
8	Inadecuada elaboración y presentación de Estados Contables y	Gestión Financiera
Riesgos de Corrupción		Proceso
9	Extralimitación de funciones en las decisiones institucionales en beneficio propio o de un tercero	Direccionamiento Estratégico
10	Uso indebido de la información	Direccionamiento Estratégico

Antes de continuar, es importante resaltar que “El objetivo de la Política de Administración del Riesgo es orientar la toma de decisiones respecto al tratamiento de los riesgos y minimizar sus efectos al interior del Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales”; y es por ello que se presentará un análisis tomando como referente los lineamientos establecidos en la Guía Administración del Riesgo 2011 DAFP.

1. El contexto estratégico:

Para llegar a la identificación de los factores internos y externos de una manera más acertada, la Guía sugiere entre varias técnicas las siguientes: Inventario de eventos, talleres de trabajo, lluvia de ideas, análisis de flujo y la matriz DOFA; dentro de la revisión se observa que es la lluvia de ideas la técnica utilizada en el Departamento para la identificación de los factores.

Frente a la situación descrita, se establece lo siguiente:

- a) Los factores están clasificados de acuerdo con la Guía Metodológica adoptada (Noviembre del 2.013) y son transversales a los procesos, entre las clasificaciones se definen: Factores tecnológicos, económicos, sociales, humanos, normativos, políticos, ambientales, de orden público, entre otros.

Es importante aclarar que los factores se identifican de acuerdo con las características de cada proceso, y deben ser trabajados como tal.

- b) En relación a la matriz DOFA, no se evidencia el manejo de esta herramienta para la identificación de los factores, sería importante implementar su uso, con el fin de incrementar la oportunidad de identificar directamente los controles o acciones que serían de gran utilidad en la etapa de valoración de los riesgos.

Por otra parte, dentro de la secuencia para llegar a identificar el riesgo, se encuentra en la Guía la necesidad de identificar las causas, a partir de los factores internos y externos previamente establecidos. Por ello, frente a las causas de los riesgos analizados observamos las siguientes situaciones:

- No se evidencia la identificación de cuáles son los factores que inducen a la causa, es decir no hay una relación entre factores y causas.

- De otra parte hay riesgos, que aunque tienen más de una causa, estas son las mismas, es decir se repiten, ya que cambia la forma de redacción pero no el significado.

2. Identificación de los Riesgos:

Para este ítem, se tuvo en cuenta la descripción, clasificación y los efectos del riesgo.

Luego de la revisión a los factores internos y externos y la identificación de las causas que generaron los riesgos, en ésta última etapa se observaron las siguientes situaciones:

- Los riesgos analizados en la muestra (10), efectivamente representan una condición que afectaría el objetivo del proceso en caso que se materialicen, situación que permite hacer la evaluación del riesgo y proyectar un manejo adecuado con el fin de dar cumplimiento del objetivo del proceso.
- En ciertos casos de los riesgos analizados, la descripción expresa situaciones que no facilitan la comprensión ni amplían el significado del riesgo, por ello es preciso que la descripción sirva como referente para ampliar la información contenida en el riesgo.
- Se denota una relación directa entre los efectos o consecuencias de los riesgos y el riesgo identificado, aspecto positivo que se debe resaltar.
- Teniendo en cuenta que en el Mapa de Riesgos por procesos y Mapa de Riesgos Institucional, únicamente se encontraron clasificados los riesgos de corrupción (operativo, tecnológico, entre otros). Se sugiere hacer un análisis detallado con el fin de clasificar todos los riesgos adecuadamente.

Continuando el análisis, se pasa al tercer aspecto, relacionado con la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generaría este riesgo en el momento de materializarse, en donde detallamos lo siguiente:

3. Análisis de los Riesgos:

Este análisis se convierte en un elemento importante para la evaluación del riesgo, debido a que en esta etapa se identifica la exposición de la entidad a sus riesgos, la cual depende de la información obtenida dentro de la etapa de identificación del riesgo, donde se relaciona directamente con la evaluación en cuanto a probabilidad e impacto. En relación a este tema, el panorama se determina por los siguientes hechos:

- Se evidencia en la totalidad de la muestra observada que hay una evaluación general inicial para todos los riesgos del proceso, mostrando la calificación de la probabilidad y el impacto. En este punto, se recomienda tener el histórico y las evidencias de las causas de los riesgos identificados, así como de los controles y acciones, a fin de hacer una calificación de probabilidad e impacto lo más acertada posible y de paso poder establecer también la traza y la evolución del riesgo.

4. Valoración de los Riesgos:

Como último aspecto dentro del análisis efectuado a la muestra, se encuentra la valoración del riesgo; actividad que está relacionada con la evaluación de los controles y las acciones que se tuvieron en cuenta para el manejo del riesgo identificado y de esta forma determinar la exacta exposición de la entidad a la materialización de riesgos o situaciones que pudiesen afectar el buen funcionamiento, en relación con este tema vale la pena mencionar que de acuerdo con la metodología, la valoración está relacionada con los controles y las acciones dispuestas para el manejo adecuado del riesgo, así como la efectividad de estos y la nueva valoración con base en los resultados.

Para un análisis detallado y claro, se tendrán en cuenta tres (3) aspectos (controles-acciones-efectividad), como también la relación entre ellos.

a) De los controles.

- ✓ Dentro de la muestra analizada se pudo evidenciar que los controles excepto para los riesgos de corrupción, no están clasificados en

preventivos o correctivos (según el caso), tal como lo establece la Guía del Departamento, situación que impide determinar la efectividad de los mismos en el momento de hacer el análisis.

- ✓ Los controles están orientados al manejo del riesgo aun así se desconoce la procedencia de los mismos, es decir si son controles de gestión, operativos, legales; y los mecanismos por los cuales se eligieron, a su vez no es clara la efectividad que tendrían en el momento de evaluarlos, dado que no hay información si los cambios son en probabilidad o impacto. Es importante recordar que los controles y las acciones deben apuntar a la eliminación de las causas.
- ✓ Algunos de los controles observados, no se encuentran redactados de forma adecuada confundiendo con las acciones, por ello se aclara que estos no deben comenzar con verbo.
- ✓ Al momento de la observación se evidenció la utilización de un método de evaluación que no corresponde al establecido en la Guía de Administración de los Riesgos, a continuación pasamos a mencionar los siguientes:

PÁRAMETROS	CRITERIOS	TIPO DE CONTROL		PUNTAJES
		Probabilidad	Impacto	
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.			15
	Existen manuales instructivos 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 la ejecución del control y seguimiento es adecuada.			25
F	TOTAL			100

Fuente: Guía Administración de los Riesgos DAFP 2011.

Por su parte en los riesgos seleccionados en la muestra (10), se observó que los parámetros utilizados por el Departamento, para evaluar estos, son: "Si es efectivo para minimizar el riesgo y si están documentados". Por ello se sugiere utilizar la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos, donde se evalúa la efectividad de los mismos por cada control, como se encuentra plasmado en la Guía (Sección ¿Cómo se valoran los controles?).

b) De las acciones:

- ✓ Las acciones, que son la evidencia de ejecutar el control, no están orientadas a la eliminación de las causas identificadas, razón por la cual los controles tampoco lo están. Dentro del análisis, no se observa una relación coherente entre las causas, las consecuencias, los controles y las acciones (causa-efecto), lo que impide hacer un seguimiento a la efectividad de cada control.
- ✓ Dentro de la muestra, en el análisis a los controles definidos para los Riesgos de Gestión, se observó que hay determinadas menos acciones que controles, (30 vs 50), encontrando una relación de menos de una acción por control, situación que implicaría tener controles sin acciones, ya que estas son la aplicación directa del control y a su vez son las que permiten identificar la efectividad del mismo. Para esta situación se recomienda que exista al menos una acción propia para cada control

c) De la efectividad de las acciones:

Al hacer el análisis de cada control, se puede determinar si las acciones son efectivas y de esta forma establecer si se está haciendo un manejo del riesgo adecuado para que no se materialice, con base en estas particularidades se tiene que:

- ✓ Hay evidencia de acciones que se encuentran redactadas como controles y no como acciones, lo que dificulta su análisis (Ejemplo riesgo "Políticas Inadecuadas).
- ✓ Se sugiere hacer la evaluación a cada acción y dejar constancia de ésta, a fin de comprobar su efectividad y la evolución del riesgo en el tiempo, relacionando la efectividad de controles y sus respectivas acciones

Respecto a los riesgos evaluados en la muestra, se concluye entonces que no existe una nueva calificación por probabilidad e impacto para cada riesgo en particular, es decir esta evaluación no está conforme con lo expuesto en la metodología explicada

en la Guía. Por otro lado es necesario aclarar que esta evaluación es previa a la calificación, y en el análisis se evidencia que existe una nueva evaluación donde se establece una ubicación en las diferentes zonas (Extrema, Alta, Media o Baja), aun sin estar establecida la calificación, situación que conlleva a tener confusiones frente al origen de la nueva evaluación.

En el siguiente capítulo se revisara la política de riesgos del DAFP, establecida en el Sistema de Gestión de Calidad.

Tercer Capítulo

Política de Riesgos

En este tema se evaluó el cumplimiento de la Política frente al seguimiento por parte de los responsables, encontrando que durante la vigencia 2.013 los registros corresponden a seguimientos a partir del segundo semestre.

- ✓ Riesgos de Gestión: Se realizó el seguimiento por parte de los líderes de procesos a los riesgos, a los controles y en algunos momentos a las acciones; pero esto no permite evidenciar con claridad que elemento logró la reducción del riesgo o por el contrario las razones por las que se mantuvo en la escala de valoración.
- ✓ Riesgos de Corrupción: Se evidenció un seguimiento por parte del responsable a todos los riesgos identificados (23), este es realizado desde cada proceso, pero con una periodicidad de menor frecuencia a la establecida en la Política, ya que según se establece el seguimiento debe ser con periodicidad mensual; se observa que se lleva a cabo, en ocasiones de manera bimestral o trimestral.

Por otro lado se sugiere revisar la Política en el siguiente inciso:

3.2.4. "Responsabilidades y Compromisos frente al riesgo: Adicionalmente, consolidará el Mapa de riesgos institucional con los riesgos ubicados en zona alta o extrema y los riesgos de corrupción".

Donde se genera confusión al decir "y" en vez de "o", ya que el conector utilizado posibilita la inclusión solamente de ya sea los riesgos valorados en la zona Alta o de

los Riesgos en la zona Extrema, mas no ambos y es claro que se deben incluir “todos” los riesgos que se encuentren en estas dos (2) zonas.

Finalmente, se recomienda incluir dentro de la Política de Administración del Riesgo; “La identificación de los Riesgos por Proyecto, teniendo en cuenta que estos no deben estar aislados de los riesgos identificados en los procesos.

De igual manera es recomendable establecer en la Política, la identificación de riesgos que puedan afectar en forma positiva el que hacer institucional. Lo anterior, sustentado en que en el análisis realizado no se encontró identificados riesgos de este tipo.

A continuación se realizara un breve acercamiento al mapa de riesgos determinado por la ARL Positiva S.A., a fin de establecer los posibles su relación con la gestión del riesgo del Proceso “Gestión del Talento Humano”.

Cuarto Capítulo

Riesgos Identificados por la ARL

La revisión puntual del Mapa de Riesgos facilitado por la ARL Positiva S.A, permitió establecer el siguiente resumen:

Se encontraron cuarenta y un (41) riesgos, a los cuales se les asocia una calificación de acuerdo al Nivel de Probabilidad y Consecuencia, obteniendo lo siguiente:

Tabla 179. Riesgos clasificados según la ARL

Calificación	Numero de Riesgos
NO ACEPTABLES	2
ACEPTABLES CON CONTROL	29
MEJORABLES	9
SIN CLASIFICACIÓN	1
TOTAL	41

De estos riesgos identificados, existen unas medidas de intervención clasificadas como Controles de Ingeniería (CI), Controles Administrativo (CA) y Advertencias (A), con este panorama y al hacer la revisión con el Mapa de Riesgos de Gestión del Talento Humano, se sugiere:

Dividir los componentes del riesgo “Incumplimiento de los planes y programas de inducción, re inducción, salud ocupacional, bienestar y capacitación” identificado en el proceso de Gestión del Talento Humano , con el fin de darle la relevancia del caso al nuevo **Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, SG-SST**, el cual reemplazo al Programa de Salud Ocupacional, según el artículo primero de la Ley 1562 del 2012 y así lograr enlazar la normatividad vigente en cuestiones de Riesgos Labores con los Riesgos propios de este proceso, a fin de cumplir con esta recomendación se sugiere tener en cuenta los hallazgos y recomendaciones de la ARL, hacia los diferentes riesgos identificados.

De otra parte, la información brindada por el proceso de Gestión del Talento Humano y con relación a los riesgos identificados en el Mapa de Riesgos de la ARL Positiva S.A, se determinó que existe un cronograma de treinta y cuatro (34) actividades encaminadas a mejorar el programa de Salud y Seguridad en el trabajo, tales como: Talleres, presentaciones, campañas y capacitaciones, donde veinte (20) de estas están en convenio con la ARL, las cuales buscan fortalecer el tema de seguridad laboral y prevención de riesgos laborales. Se resalta la planeación de actividades que buscan conducir a la mejora en las observaciones reportadas a Junio del 2013.

Por último, se sugiere que cada uno de los planes de mejora que se realicen con relación al tema, esté debidamente documentado para poder hacer el posterior seguimiento y revisión a los mismos.

Es importante tener en cuenta que los riesgos identificado por la ARL se relacionen con los riesgos del Proceso de Talento Humano.

Recomendaciones

1. Dentro de las herramientas sugeridas se encuentran la **matriz DOFA** que permite identificar de forma más clara los Factores tanto Internos como Externos que hacen parte del Contexto Estratégico Organizacional, por otro lado la **técnica de los cinco porqués**, la cual es de valiosa ayuda para esclarecer las causas raíces de los riesgos y de esta forma poder lograr determinar los controles y acciones que efectivamente eliminen estas causas.

Complemento a lo anterior es pertinente definir y estandarizar las herramientas a utilizar para la identificación del Contexto Estratégico y el Análisis de la Causa Raíz.

2. Con fin de poder establecer la efectividad de los controles y a su vez el tratamiento a seguir para cada uno de los riesgos, se hace necesario diligenciar los campos de probabilidad e impacto en la casilla “Nueva Calificación”. La falta de registro en este aspecto, dificultó a la Oficina de Control Interno, determinar si los riesgos contaban con controles apropiados para su administración y si los responsables de proceso efectúan los seguimientos conforme a la política establecida en el Departamento.
3. Para aquellos riesgos que NO vieron modificada su valoración, se sugiere realizar un análisis de los controles y las acciones asociadas, a fin de poder establecer la causa de este evento y de igual manera evaluar su replanteamiento, en el caso que estos resulten no ser efectivos en la reducción del impacto y/o la probabilidad.
4. De acuerdo a la Política establecida en el “Manual del Sistema de Gestión de Calidad”, aunque en el Mapa por Procesos deben quedar establecidos TODOS los riesgos sin importar su valoración, UNICAMENTE se deben TRASLADAR al Mapa de Riesgos INSTITUCIONAL, los riesgos de Corrupción y los valorados en Zona Alta y Extrema, por ello se recomienda revisar al detalle los riesgos expuestos en el mapa de riesgos institucional y depurarlo.
5. Es recomendable que el Mapa de Riesgos identificado por la ARL, se constituya como un insumo en el proceso de Gestión del Talento Humano, a la hora de identificar los riesgos propios de este proceso. De igual manera debe

construirse los Planes de Contingencia teniendo en cuenta que la ARL ha ubicado riesgos en Zona Alta y Extrema.

6. Se sugiere se cuente con una guía, manual o instructivo que le permita a los responsables de los procesos, la elaboración de Planes de Contingencia para aquellos riesgos que se ubican en zona extrema. Lo anterior con el fin de cumplir con los lineamientos establecidos en la Política de Riesgos.
7. Ajustar los riesgos a la metodología de la Guía de Administración del Riesgo - DAFP, la cual fue adoptada en la Política de Riesgos el pasado mes de noviembre de 2013. De igual manera se sugiere analizar la pertinencia de la Identificación y Administración de Riesgos Positivos, así la Guía del DAFP no los contemple en su metodología. Se fundamenta lo anterior, en el hecho que han habido eventos que lograron afectar en forma positiva el logro de los objetivos institucionales; tal es el caso del incremento en la asignación presupuestal, al igual que las alianzas estratégicas que se han logrado.
8. Analizar los posibles eventos que sin ser considerados como riesgos puedan materializarse y afectar el normal funcionamiento de la entidad y por ende el cabal cumplimiento de sus objetivos institucionales. Caso concreto la falla en el fluido eléctrico de aproximadamente diez (10), sucedida el pasado mes de noviembre de 2013.
9. Es importante tener presente la adopción del “Manual para la identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación”, elaborado por Colombia Compra Eficiente, ya que los procedimientos plasmados para la identificación, manejo y monitoreo de los riesgos, contempla elementos de suma importancia para los procesos de Contratación.
10. Es de gran relevancia que desde la Oficina Asesora de Planeación, se fortalezca la cultura del seguimiento por parte de los directos responsables de cada proceso, a los riesgos y acciones identificadas para el manejo adecuado de estos; de igual manera el cumplimiento a los tiempos establecidos en la Política de Riesgos con el monitoreo y revisión. Lo anterior con el fin de garantizar el alcance los objetivos institucionales y minimizar la posibilidad de la materialización de un riesgo por falta de un apropiado seguimiento.

