



SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código: ME-MC-M06

MEJORAMIENTO CONTINUO

Versión: V.3

Manual Gestión del Riesgo

Fecha:15/05/2019

Pág. 1 de 18



MANUAL PARA GESTION DEL RIESGO





	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 2 de 18

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVO	5
2. ALCANCE	5
3. DEFINICIONES.....	5
4. GENERALIDADES	7
4.1. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	8
4.2. POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	8
4.3. POLÍTICAS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	9
4.4. GESTIÓN DEL RIESGO.....	9
5. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	10
5.1. CONTEXTO DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO.	10
5.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....	10
5.3. CAUSAS DEL RIESGO.....	11
5.4. CONSECUENCIAS:	13
5.5. ANÁLISIS DEL RIESGO.....	15
5.6. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES.	17
5.7. EVALUACIÓN DE CONTROLES.....	18
5.7.1. Evaluación del Diseño del Control.....	18
5.7.2. Evaluación de la ejecución del control.....	20
5.7.3 Establecimiento de acciones para fortalecer el control evaluado.....	20
5.7.4. Solidez del conjunto de controles.....	21
5.7.5. Desplazamiento del riesgo inherente para calcular el riesgo residual.....	22
5.8. MANEJO DEL RIESGO.....	23




	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 3 de 18

|

5.9. MONITOREO.....	23
6. BIBLIOGRAFÍA.....	26
7. CONTROL DE CAMBIOS	27
8. CONTROL DE APROBACION	27




	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 4 de 18

INTRODUCCIÓN

Este manual contiene la metodología para llevar a cabo la identificación, análisis y valoración del riesgo dentro de cada uno de los procesos, iniciando con la identificación del contexto estratégico, además de establecer los actores y responsables del proceso de administración del riesgo y define las políticas generales de administración del riesgo aplicables para TEVEANDINA – Canal Trece.

Para la elaboración del presente Manual se tomó como referencia los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, establecidos mediante la Guía de Administración de los Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el Diseño de Controles en Entidades Públicas de agosto de 2018, la Norma NTC ISO 31000:2011. Gestión del Riesgo



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 5 de 18

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para una adecuada gestión del riesgo en el Canal, a partir de la implementación de cada una de sus etapas, de tal manera que se cuente con información confiable para la toma de decisiones y gestión de los procesos.

2. ALCANCE

Aplica para los riesgos considerados en el mapa de riesgos institucional, en el mapa de riesgos por proceso y para los riesgos de corrupción.

3. DEFINICIONES

Gestión del riesgo: 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 proceso de planeación.

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

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

Activo: En el contexto de seguridad digital son elementos tales como aplicaciones de la organización, servicios web, redes, Hardware, información física o digital, recurso humano, entre otros, que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital.

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



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

Probabilidad: Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.

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

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

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

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

Mapa integrado de riesgos: Documento consolidado que contiene los riesgos de gestión y de corrupción de los procesos de la entidad.

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

Control: Medida que modifica el riesgo (Procesos, políticas, dispositivos, prácticas y otras acciones)


Integridad: Propiedad de exactitud y completitud.

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

Vulnerabilidad: Representa la debilidad de un activo o de un control que puede ser explotada por una o más amenazas.

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

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

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 7 de 18

4. GENERALIDADES

El manual toma como base fundamental los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en la Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el Diseño de Controles en Entidades Públicas y lo indicado en el Modelo Estándar de Control Interno.


Para ello, Teveandina Ltda – Canal Trece, adopta esta metodología de administración del riesgo con el interés de formalizar y fortalecer el compromiso de la entidad en el tema, al estar conscientes que una adecuada gestión de riesgos permite:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Preparar a la organización para eventos no esperados “Evitar sorpresas”
- Cuidar nuestros principales activos: Los recursos de la Nación, las Personas
- Prevenir amenazas y aprovechar oportunidades
- Mejorar la presentación de informes obligatorios y voluntarios
- Mejorar el aprendizaje organizacional

Los principios de la gestión de riesgos son:

- Crear y proteger el valor contribuyendo al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño
- Ser parte integral de todos los procesos de la organización, no una actividad independiente
- Ser parte de la toma de decisiones
- Abordar explícitamente la incertidumbre
- Debe ser sistemática, estructurada y oportuna contribuyendo a la eficiencia y resultados consistentes, comparables y confiables
- Establecer la mejor información disponible basándose en datos históricos, experiencia, retroalimentación, observación, previsiones y examen de expertos
- Intervención por aquellos que toman decisiones en todos los niveles de la organización, garantizando de esta forma que sea transparente e inclusiva
- Alinear el contexto externo e interno y el perfil de riesgo de la organización a la gestión del riesgo.
- Ser parte de las responsabilidades de la alta dirección
- Considerar los factores humanos y culturales
- Es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio
- Facilitar la mejora continua en la organización



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 8 de 18

4.1. ROLES Y RESPONSABILIDADES

- **Alta Dirección:** Responsable del fortalecimiento de la política de administración del riesgo.
- **Planeación y Calidad:** Establece la metodología para la administración del riesgo y asesora en su aplicación.
- **Líder de proceso:** Garantiza que en su proceso se definan los riesgos que le competen, se establezcan las estrategias y responsabilidades en la aplicación de controles y acciones para su manejo.
- **Líderes de los procesos y equipo de trabajo:** identifican, analizan, evalúan, valoran y monitorean los riesgos de sus procesos.
- **Servidores públicos y contratistas:** Ejecutan los controles y planes de manejo.
- **Control Interno o quien haga sus veces:** Asesora, comunica y presenta luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.


4.2. POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

TEVEANDINA LTDA – Canal Trece, está comprometida con la administración efectiva de riesgos que incluya los riesgos de corrupción, riesgos de seguridad informática, riesgos por proceso, identificándolos, promoviendo las acciones y controles necesarios que le permitan al canal mitigarlos evitando que se materialicen afectando negativamente los logros y los objetivos institucionales.

La publicación del mapa integrado de riesgos se realiza de acuerdo con las disposiciones legales.

Anualmente, en el último trimestre del año se revisarán los riesgos de gestión y de corrupción por proceso identificados de acuerdo con los parámetros vigentes definidos por el DAFP



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 9 de 18

4.3. POLÍTICAS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Alta Dirección, la Dirección de Control Interno y Evaluación y control de Gestión se compromete a:

- Liderar y apoyar la Administración de Riesgos en todos los procesos, riesgos de corrupción, programas, proyectos, y/o dependencias de la institución; todas las acciones conducentes a ello estarán acordes con la legislación vigente y la normatividad interna. Pondrá especial atención en el manejo de los riesgos de corrupción que puedan afectar a la organización.
- Establecer, dar a conocer y mantener las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos, como pilares fundamentales en la administración de los riesgos.
- Divulgar en toda la Institución la misión, visión, estrategias, políticas, responsabilidades y procedimientos de manera que todos los funcionarios se sientan involucrados y compartan su responsabilidad en el proceso de administración de riesgos.
- Vigilar el cumplimiento y entendimiento de las normas, políticas y procedimientos tendientes a minimizar el riesgo en cada una de las áreas expuestas en la Institución.

4.4. GESTIÓN DEL RIESGO

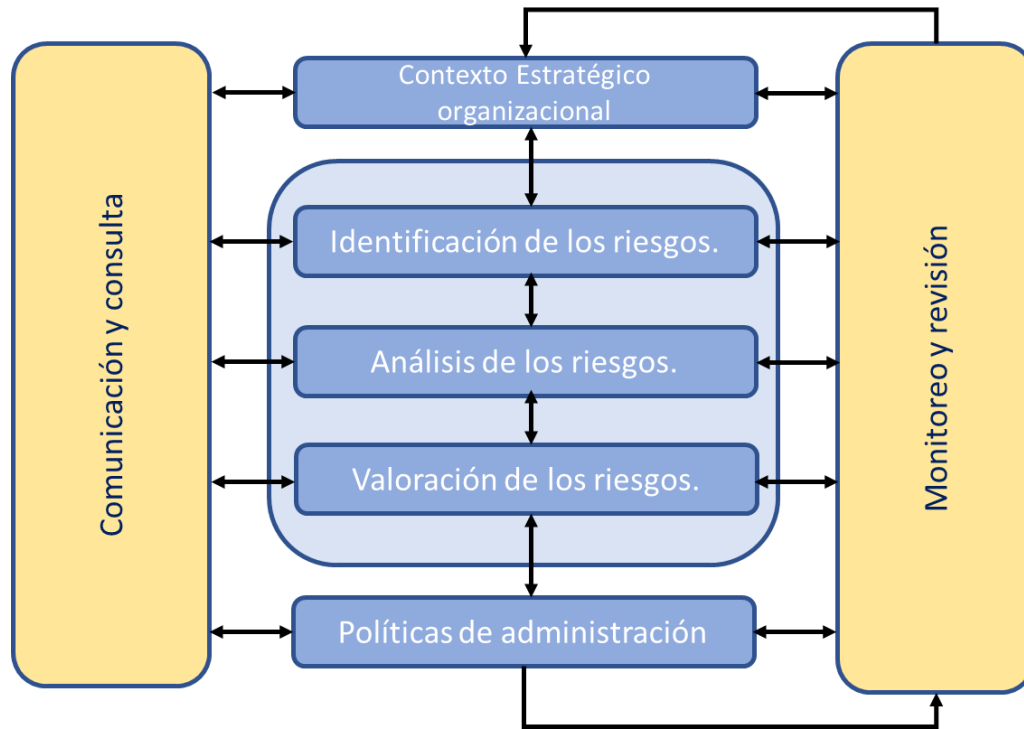
El mapa integrado de riesgos que contiene los riesgos de gestión y de corrupción, se debe:

- Elaborar anualmente por cada responsable de los proceso, junto con su equipo.
- Elaborar y consolidar con el liderazgo de planeación junto a los líderes de procesos.
- Realizar el seguimiento Control Interno con corte a las siguientes fechas: 30 de abril, 31 de agosto, 31 de diciembre.
- Publicar en la página web, dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero y realizar su divulgación a los funcionarios públicos y contratistas.



5. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

A continuación, se presenta cada una de las etapas a desarrollar durante la administración del riesgo.



5.1. CONTEXTO DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO.

Para establecer el contexto del proceso para la gestión del riesgo, la alta dirección deberá articular sus objetivos, estrategias, alcance, metodologías y los parámetros de las actividades de la organización estableciendo los contextos externos (el ambiente social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local entre otros) y los contextos internos (ambiente interno, políticas, objetivos, y estrategias implementadas entre otros).

5.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.

Se determinan los eventos que constituyen o pueden constituir una amenaza u oportunidad en el cumplimiento de los objetivos del proceso, para ello puede revisar el objetivo y alcance del proceso, los productos o salidas del proceso y sus características.

De igual forma, identifique el grado de exposición de los procesos frente a situaciones de corrupción.

Pregúntese, ¿Qué puede ocurrir?, ¿Cómo puede suceder? ¿Por qué se puede presentar?, ¿Quién puede generarlo?, ¿Cuándo?

Los riesgos identificados pueden tener asociadas una o varias causas que pueden generar su materialización y a una o varias consecuencias que podrían generarse producto de su materialización.

Para los riesgos de corrupción, es necesario que en la descripción del riesgo concurren los componentes de su definición: acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado.

Pregúntese, Si el riesgo de corrupción se materializa podría. ¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso? ¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia? ¿Afectar el cumplimiento de misión de la Entidad? ¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Entidad? ¿Generar pérdida de confianza de la Entidad, afectando su reputación? ¿Generar pérdida de recursos económicos? ¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios? ¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos? ¿Generar pérdida de información de la Entidad? ¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía, u otro ente? ¿Dar lugar a procesos sancionatorios? ¿Dar lugar a procesos disciplinarios? ¿Dar lugar a procesos fiscales? ¿Dar lugar a procesos penales? ¿Generar Pérdida de credibilidad del sector? ¿Ocasionar lesiones físicas o pérdidas de vidas humanas? ¿Afectar la imagen regional? ¿Afectar la imagen nacional? ¿Generar daño ambiental?

Con base a las anteriores preguntas se genera la siguiente matriz de impactos del riesgo de corrupción.

RESPUESTAS AFIRMATIVAS	IMPACTO
1 a 5	Moderado
6 a 11	Mayor
12 a 19	Catastrófico

5.3. CAUSAS DEL RIESGO.

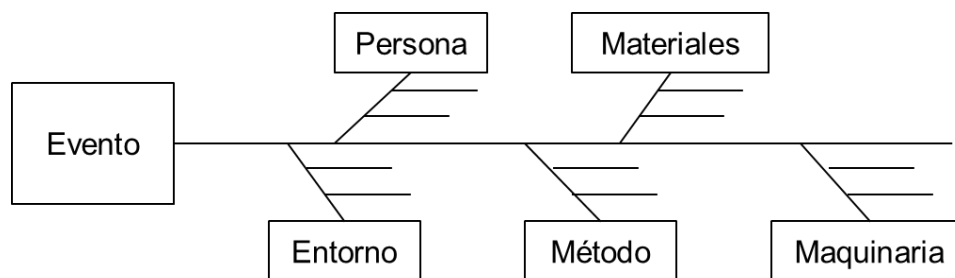
Las causas, son el aspecto que se debe eliminar o mitigar para que el riesgo no se materialice, mediante la definición de controles efectivos. Para realizar el análisis de las causas en la etapa de identificación o incluso cuando un riesgo se ha materializado, existen varias técnicas que serán analizadas a continuación:




5.3.1. Lluvia de Ideas. De una manera organizada y en un período mu y breve de tiempo los actores que intervienen en el proceso lanzan creativamente diferentes ideas teniendo en cuenta el contexto.

- Debe haber un moderador que tome nota y que organice las exposiciones de todos los participantes, indicando el tiempo que cada cual tiene para presentar sus ideas.
- Es más importante la cantidad de ideas que la calidad de las mismas. Todas las ideas son valiosas para el proceso de recopilación de información.
- No se deben calificar las ideas como buenas o malas, son simplemente puntos de vista que capitalizados pueden brindar alternativas no consideradas.
- Es importante soportarse en las ideas de los otros. Es decir, agregar valor a las apreciaciones de otros o considerar situaciones a partir de las mismas.
- El análisis de las ideas se debe realizar al final, por el moderador, quien las organizará y las expondrá a manera de resultado.
- Todos deben participar de manera equitativa, es importante no fijar la atención en pocos participantes, ni mantenerse en la palabra sin dar la oportunidad a otro de expresar sus ideas.

5.3.2. Espina de pescado. Es un método que permite visualizar de manera estructurada todas las causas posibles del riesgo.



- La causa principal debe ir pegada a la “cabeza”.
- Pregúntese, ¿Qué podría causar el problema?
- Coloque las causas en cada una de las áreas

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 13 de 18

5.3.3. Método de la escalera (5 porqués). Es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. El objetivo final de los 5 Porqués es determinar la causa raíz de un defecto o problema.


5.4. CONSECUENCIAS:

Son los efectos que se generan o pueden generarse con la materialización del riesgo; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

5.4.1. Clasificación de los riesgos de acuerdo con las consecuencias:

- **Estratégico:** Son los riesgos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- **Operativo:** Relacionados con el funcionamiento y operatividad de los sistemas de información de la entidad: definición de procesos, estructura de la entidad, articulación entre dependencias.
- **Financieros:** Relacionados con el manejo de los recursos de la entidad: ejecución presupuestal, elaboración estados financieros, pagos.
- **Cumplimiento:** Capacidad de cumplir requisitos legales, contractuales, ética pública y compromiso con la comunidad.
- **Tecnología:** Capacidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.
- **Imagen:** Tienen que ver con la credibilidad, confianza y percepción de los usuarios de la entidad.
- **Corrupción:** 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.
- **Económico:** Disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
- **Político:** Riesgo relacionado a los cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
- **Social:** Relacionados a la Demografía, responsabilidad social, orden público.
- **Infraestructura:** Integridad y disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción y mantenimiento de sistemas de información.
- **Ambiental:** Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
- **Talento Humano:** Competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 14 de 18

- **Procesos:** Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento.
- **Comunicación Interna:** Riesgo en los canales de comunicación utilizados y su efectividad, así como el flujo de información necesaria para el desarrollo de las operaciones.
- **Comunicación Externa:** Riesgo en los mecanismos establecidos para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos establecidos.
- **Atención al Ciudadano:** Riesgo de perder a los ciudadanos interesados en el canal por sensación de abandono u ofensa en el proceso de atención al cliente.

5.4.2. Metalenguaje. Para evitar confusiones y definir articuladamente todos los componentes de la identificación del riesgo se establece un método apropiado que consiste en el uso del metalenguaje del riesgo para una identificación estructurada en tres partes:

- Debido a (una o más causas)
- Podría ocurrir (un riesgo)
- Lo que podría llevar a (uno o más efectos o consecuencias)

El metalenguaje pretende asegurar que se identifiquen correctamente causas, riesgos y consecuencias, sin confundir unas con otras.

5.4.3. Palabras orientadoras para la definición del riesgo: Imposibilidad, Fallas, Errores, Inadecuado, Conflictos, Ausencia, Fraude, Inexactitud, Duplicación, Falta de autorización, Incumplimiento, Incorrecta, Imprecisión, Dificultad.

5.4.4. Errores frecuentes en la identificación de los riesgos.

- **Referencia circular:** Esto es, identificar un riesgo simplemente como el contrario de un objetivo. Ejemplo: si el objetivo es “asegurarse que todas las facturas son aprobadas antes de su pago”, el riesgo se identifica como “las facturas pueden ser pagadas antes de ser aprobadas”. Esto agrega muy poco valor al proceso de identificación de riesgo.
- **Identificar efectos, no causas:** Para el objetivo de arriba, el riesgo “pagos duplicados” no es realmente el riesgo, sino la consecuencia. Igual que “gastos innecesarios” o “pagos fraudulentos”.



5.5. ANÁLISIS DEL RIESGO.

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo. La primera puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado o no.

Tabla de Probabilidad.

Nivel	Descriptor	Descripción	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 una vez en los últimos 5 años
3	Posible	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 2 años
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá	Al menos una vez en el último año
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Mas de una vez al año.

Tabla de impacto.

Nivel	Descriptor	Descripción	Impacto
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.	Sin afectación de la integridad, disponibilidad y/o confidencialidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.	Afectación leve de la integridad, disponibilidad y/o confidencialidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.	Afectación moderada de la integridad, disponibilidad y/o confidencialidad debido al interés particular de los empleados y terceros.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad.	Afectación grave de la integridad, disponibilidad y/o confidencialidad debido al interés particular de los empleados y terceros.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.	Afectación muy grave de la integridad, disponibilidad y/o confidencialidad debido al interés particular de los empleados y terceros.

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante(1)	Menor(2)	Moderado(3)	Mayor(4)	Catastrófico(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

Tabla de criterios sobre la zona de riesgo.

Zona de Riesgo	Color	Descripción
Baja		Asumir el riesgo
Moderada		Asumir el riesgo, Reducir el riesgo.
Alta		Reducir el riesgo, Evitar el riesgo, Compartir o transferir.
Extrema		Evitar el riesgo, Reducir el riesgo, Compartir o transferir.

Tabla de Valoración del riesgo.

Tipos de efecto o impacto	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento	Tecnología	Imagen Reputacional	Corrupción
Insignificante	Afecta el cumplimiento de algunas actividades del Plan Estratégico	Afecta a una actividad concreta del proceso / área	El impacto en el presupuesto del Canal es insignificante	Genera una alerta de incumplimiento	Genera interrupción en una actividad del proceso	Afecta la credibilidad - confianza de un proceso - área del Canal	
Menor	Afecta el cumplimiento de alguna iniciativa estratégica	Afecta varias actividades del proceso / área	Afecta hasta el 20% presupuesto del Canal	Genera un requerimiento formal por parte del usuario / cliente / parte interesada	Genera interrupción en varias actividades del proceso / área	Afecta al interior del Canal la credibilidad - confianza de un proceso	
Moderado	Afecta el cumplimiento de las metas de un grupo de procesos	Afecta la interrelación de procesos - áreas	Afecta hasta el 30% presupuesto del Canal	Genera interrupciones en el desarrollo de las actividades	Genera interrupción significativa en el desarrollo de las actividades de un proceso - áreas	Afecta la credibilidad - confianza de usuarios clientes externos, respecto a un proceso - área del Canal	Afectación parcial al proceso y a la dependencia. Genera a medianas consecuencias para la entidad.

Tipos de efecto o impacto	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento	Tecnología	Imagen Reputacional	Corrupción
Mayor	Afecta el cumplimiento de objetivos estratégicos	Afecta ejecución de procesos misionales - estratégicos	Afecta hasta el 50% presupuesto del Canal	Genera investigaciones disciplinarias, y/o fiscales y/o penales	Genera interrupción entre la interacción de procesos - áreas	Afecta la credibilidad - confianza de los procesos misionales - área del Canal	Impacto negativo de la Entidad Genera altas consecuencias para la entidad.
Catastrófico	Afecta el cumplimiento de metas que pueden afectar el Sector	Genera interrupción significativa de procesos misionales	Afecta más del 50% presupuesto del Canal	Genera sanciones	Genera interrupción significativa de la prestación del servicio	Afecta la imagen del Canal - Sector	Consecuencias desastrosas sobre el sector Genera consecuencias desastrosas para la entidad.

Los riesgos de corrupción se tendrán en cuenta solamente en los niveles moderado, mayor y catastrófico, dado que estos riesgos siempre serán significativos.


5.6. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES.

La finalidad es obtener controles, teniendo en cuenta el costo beneficio que balance de los riesgos y acciones preventivas para alcanzar los objetivos. Esta función está a cargo de los responsables del proceso. Los controles pueden ser preventivos o correctivos.

- Mejora: Controles previos que evitan la aparición de los riesgos.
- Correctivos: Controles que permiten tanto el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable como la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

5.6.1. Los controles también se pueden identificar como formales o informales.

- Formales: Controles duros, son las herramientas de control documentadas y tangibles usadas por una entidad, tales como políticas, procedimientos, verificaciones y segregación de funciones.
- Informales: Controles suaves, son más difíciles de evaluar, porque ellos abordan aspectos intangibles documentados y/o no documentados, tales como la competencia, valores, liderazgo, estilo de dirección. Sin embargo, tienen un impacto sobre la efectividad de la estructura del control interno.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 18 de 18

5.6.2. Factores de los controles.

- **Objetivos:** No dependen del criterio de quien lo define y/o ejecute, sino de los resultados que se esperan obtener.
- **Pertinentes:** Están directamente orientados a atacar las causas o consecuencias del riesgo
- **Realizables:** Se deben definir controles que la entidad o el proceso esté en capacidad de llevar a cabo.
- **Medibles:** Permiten el establecimiento de indicadores para verificar el cumplimiento de su aplicación y/o efectividad.,
- **Periódicos:** Tienen frecuencia de aplicación en el tiempo
- **Efectivos:** Eliminan o mitigan las causas o consecuencias y evitan la materialización del riesgo
- **Asignables:** Tienen responsables definidos para su ejecución.

5.6.3. Algunos ejemplos de tipos de control.

- **Controles de Gestión:** Políticas claras aplicadas, Seguimiento al plan estratégico y operativo, Indicadores de gestión, Tableros de control, Seguimiento a cronograma, Evaluación del desempeño, Informes de gestión, Monitoreo de riesgos.
- **Controles Operativos:** Conciliaciones, Consecutivos, Verificación de firmas, Listas de chequeo, Registro controlado, Segregación de funciones, Niveles de autorización, Custodia apropiada, Procedimientos formales aplicados, Pólizas, Seguridad física, Contingencias y respaldo, Personal capacitado, Aseguramiento y calidad.
- **Controles Legales:** Normas claras y aplicadas, Control de términos.

5.7. EVALUACIÓN DE CONTROLES.

Permite determinar en qué medida los controles identificados están aportando para disminuir los niveles de probabilidad e impacto del riesgo.

5.7.1. Evaluación del Diseño del Control.

Para evaluar el diseño de un control se deberá contestar con la siguiente tabla y sumar sus calificaciones para determinar si el diseño es fuerte, o débil.



Tabla de variables y puntajes para el análisis y evaluación del diseño del control para la mitigación de los riesgos.

Criterio de Evaluación	Aspecto a Evaluar en el Diseño del Control	Opciones de Respuesta		Puntaje
1. Responsable	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control?	Asignado	No Asignado	Asignado: 15 No Asignado: 0
	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado	Inadecuado	Adecuado: 15 Inadecuado: 0
2. Periodicidad	¿La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna?	Oportuna	Inoportuna	Oportuna: 15 Inoportuna: 0
3. Propósito	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por si sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, Ej.: verificar, validar, cotejar, comparar, revisar, etc.?	Prevenir o Detectar	No es un control	Prevenir: 15 Detectar: 10 No es un control: 0
4. Como se realiza la actividad de control	¿La fuente de información que se utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo?	Confiable	No confiable	Confiable: 15 No confiable: 0
5. Qué pasa con las observaciones o desviaciones	¿Las observaciones, desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna?	Se investigan y resuelven oportunamente	No se investigan y resuelven oportunamente.	Se investigan y resuelven oportunamente: 15 No se investigan y resuelven oportunamente: 0
6. Evidencia de la ejecución del control	¿Se deja evidencia o rastro de la ejecución del control que permita a cualquier tercero con la evidencia llegar a la misma conclusión?	Completa	Incompleta / no existe	Completa: 10 Incompleta: 5 No existe: 0

Después de calificar la tabla anterior, se deben sumar los puntajes según las opciones de respuesta seleccionada para determinar el rango de calificación del diseño de la siguiente manera:



Tabla de variables y puntajes para el análisis y evaluación del diseño del control para la mitigación de los riesgos.

Rango de Calificación del Diseño	Resultado – Peso en la Evaluación del Diseño del Control
Fuerte	96 a 100
Moderado	86 a 95
Débil	0 a 85

5.7.2. Evaluación de la ejecución del control.

Aunque la calificación en el diseño del control sea fuerte, se debe evaluar también la ejecución del control ya que no basta con solo tener el control bien diseñado. La organización debe asegurar la ejecución de los controles por medio de líderes de proceso y los gerentes públicos determinando la periodicidad de medición de los mismos para que de esta forma la auditoría interna o control interno pueda confirmar que se realizaron dichas actividades y según este documento se pueda determinar el rango de calificación de la ejecución del control según los criterios de la siguiente tabla:

Tabla de variables y puntajes para el análisis y evaluación del diseño del control para la mitigación de los riesgos.

Rango de Calificación de la Ejecución	Resultado – Peso en la Ejecución del Control
Fuerte	El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable.
Moderado	El control se ejecuta algunas veces por parte del responsable.
Débil	El control no se ejecuta por parte del responsable.

5.7.3 Establecimiento de acciones para fortalecer el control evaluado.

Teniendo la calificación de la evaluación del diseño y ejecución del control se deberá evaluar la solidez individual de cada control para establecer posteriormente si se deben o no realizar acciones de mejora para fortalecer el control evaluado. Dicha evaluación se realiza ingresando los rangos de calificación obtenidos por control en la siguiente tabla:

Tabla de evaluación a la solidez individual de cada control

Peso del Diseño de cada Control	Peso de la Ejecución de cada Control	Solidez Individual de cada Control Fuerte: 100 Moderado: 50 Débil: 0	Debe establecer acciones de mejora para Fortalecer el Control SI / NO
Fuerte: Calificación entre 96 y 100	Fuerte	Fuerte + Fuerte = Fuerte	NO
	Moderado	Fuerte + Moderado = Moderado	SI
	Débil	Fuerte + Débil = Débil	SI
Moderado: Calificación entre 86 y 95	Fuerte	Moderado + Fuerte = Moderado	SI
	Moderado	Moderado + Moderado = Moderado	SI
	Débil	Moderado + Débil = Débil	SI
Débil: Calificación entre 0 y 85	Fuerte	Débil + Fuerte = Débil	SI
	Moderado	Débil + Moderado = Débil	SI
	Débil	Débil + Débil = Débil	SI

5.7.4. Solidez del conjunto de controles.

Para evaluar la solidez del conjunto de controles se deberá calcular el promedio de la solidez individual de cada control determinando si es fuerte, moderado o débil según la información de la siguiente tabla.

Tabla de evaluación a la solidez en conjunto de controles.

Rango de Calificación de la solidez en conjunto de controles	Resultado – Peso en la solidez en conjunto de controles.
Fuerte	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es igual a 100.
Moderado	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos está entre 50 y 99.
Débil	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es menor a 50.

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

La mayoría de los controles que se diseñan son para disminuir la probabilidad de que un riesgo se materialice y muy pocos están dirigidos al impacto. Pero si no existieran dichos controles sobre la probabilidad, el impacto por riesgos que llegasen a materializarse sería mayor. Es por tal razón que para la elaboración de la matriz de desplazamiento del riesgo se deberá evaluar si el control ayuda a disminuir el impacto o la probabilidad y se calificará teniendo en cuenta que de manera indirecta también disminuirá el impacto.

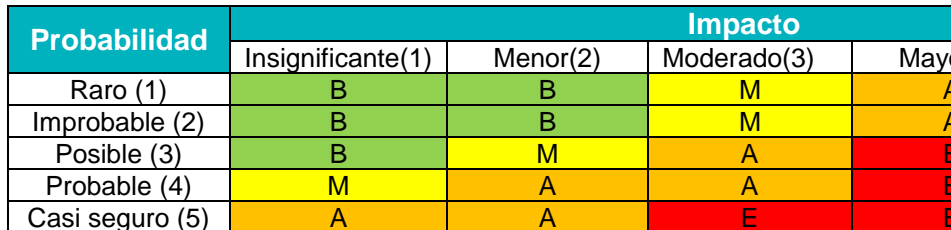
Tabla de desplazamiento del riesgo inherente para el cálculo del riesgo residual.

Solidez de conjunto de los controles.	Controles que ayudan a disminuir la probabilidad	Controles que ayudan a disminuir el impacto	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de probabilidad	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de impacto
Fuerte	Directamente	Directamente	2	2
Fuerte	Directamente	Indirectamente	2	1
Fuerte	Directamente	No Disminuye	2	0
Fuerte	No Disminuye	Directamente	0	2
Moderado	Directamente	Directamente	1	1
Moderado	Directamente	Indirectamente	1	0
Moderado	Directamente	No Disminuye	1	0
Moderado	No Disminuye	Directamente	0	1

Para los riesgos de corrupción solamente podrá haber disminución de la probabilidad ya que el impacto siempre será significativo.

En caso de encontrarse una solidez de conjunto de control Débil no disminuirá la probabilidad o el impacto asociado al riesgo.

En la siguiente matriz se ilustra el mapa de riesgo inherente antes de controles, y como se deberán disminuir las probabilidades e impactos después de los controles.



Probabilidad	Impacto				
	Insignificante(1)	Menor(2)	Moderado(3)	Mayor(4)	Catastrófico(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

5.8. MANEJO DEL RIESGO.

El objetivo es definir las acciones a realizar para atender los riesgos, según la priorización dada por el grado de exposición, estas deben ser factibles y efectivas.

Una vez determinada la zona donde está ubicado el riesgo, y dependiendo de las opciones de manejo, se deben formular las acciones orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de los controles identificados; estas acciones se incluyen dentro de un plan de manejo.


5.7.1. Opciones de manejo.

- **Asumir el riesgo:** aceptar la pérdida residual probable.
- **Reducir el riesgo:** implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).
- **Evitar el riesgo:** tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización.
- **Compartir o transferir el riesgo:** reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o mediante otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.

5.9. MONITOREO.

Será responsabilidad del líder del proceso verificar, supervisar y determinar el estado actual del riesgo, mediante el monitoreo en la frecuencia establecida de acuerdo con la zona de riesgo.

Este monitoreo estará orientado a verificar los siguientes aspectos:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 24 de 18

- **Documentación:** Si ha realizado modificaciones al proceso determine si estas generan ajustes en la identificación, análisis o valoración del riesgo;

- **Estado del riesgo:** Evalué si el riesgo está relacionado con las actividades y/o productos de su proceso y determiné si se mantiene, debe eliminarse o modificarse.

- **Estado de los controles:** De acuerdo con los controles documentados y sus factores; ¿Actualmente se están ejecutando según lo establecido?

¿Durante el período de evaluación se ha materializado el riesgo? Si la respuesta es afirmativa establezca las acciones correctivas, que pueden consistir en verificar y evaluar la pertinencia de los controles y realice los ajustes necesarios en el plan de manejo y en la documentación de los controles,

- **Plan de manejo:** Revisar el cumplimiento de las actividades establecidas en el plan de manejo verificando su pertinencia; si es necesario incluya nuevas actividades o ajuste las existentes.


- **Evaluaciones Externas:** Control Interno, entes de control o certificadores han generado algún tipo de hallazgo u observación sobre el riesgo.

El monitoreo y revisión de la gestión de riesgos, esta alineado con la dimensión del MIPG de “Control Interno” que se desarrolla con el MECl a través de un esquema de asignación de responsabilidades y roles, distribuido de la siguiente manera:



LÍNEA DE MONITOREO Y REVISIÓN	RESPONSABILIDAD	ROL
Línea Estratégica	Alta Dirección y Comité Institucional	Definen el marco general para la gestión del riesgo y el control y supervisan su cumplimiento.
Primera Línea de Defensa	Gerentes públicos y líderes de proceso.	Desarrollan e implementan procesos de control y gestión de riesgos a través de su identificación, análisis, valoración, monitoreo y acciones de mejora.
Segunda Línea de Defensa	Jefe de planeación, supervisores e interventores de contratos y/o proyectos.	Aseguran que los controles y los procesos de gestión de riesgos implementados por la primera línea de defensa, estén diseñados apropiadamente y funcionen.
Tercera Línea de Defensa	Control Interno y auditoría interna.	Proporcionan información sobre la efectividad del S.C.I., a través de un enfoque basado en riesgos, incluida la operación de la primera y segunda línea de defensa.



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Código: ME-MC-M06
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Versión: V.3
	Manual Gestión del Riesgo	Fecha:15/05/2019
		Pág. 26 de 18

6. BIBLIOGRAFÍA

DAFP. (2018). GUIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS DE GESTIÓN, CORRUPCIÓN Y SEGURIDAD DIGITAL Y EL DISEÑO DE CONTROLES EN ENTIDADES PUBLICAS. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública. (DAFP)

ICONTEC Internacional. (2011). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 137. GESTIÓN DEL RIESGO. VOCABULARIO. Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

ICONTEC Internacional. (2011). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC ISO 31000. GESTIÓN DEL RIESGO. PRINCIPIOS Y DIRECTRICES. Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

ICONTEC Internacional. (2013). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-IEC/ISO 31010. GESTION DE RIESGOS. TÉCNICAS DE VALORACIÓN DEL RIESGO. Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).



7. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
0	Marzo 2015	Documento Original	Asesor Planeación y Calidad
1	31-05-2016	Se incluye descripción de herramientas para el análisis de causas, se incluye numeral de roles y responsabilidades, se amplía el alcance a los riesgos de corrupción.	Asesor Planeación y Calidad
2	13/09/2018	Actualización de la política de gestión de riesgos, actualización del manual bajo los parámetros actualizados de la Norma Iso 31000 y DAFP	Líder de Planeación
3	15/05/2019	Actualización del manual bajo los parámetros de la guía del DAFP y la Norma ISO 31000, contenido agregado y bibliografía.	Profesional de Planeación

8. CONTROL DE APROBACION

Elaboró:	Aprobó:
Giovanni Mendez – Juan Monje	Gina Alejandra Albarracín Barrera
Profesional Planeación – Soporte Planeación	Gerente (E) Canal Trece
Fecha de aprobación: 15/05/2019	