

CONTENIDO

INTRODUCCION

I-PROCESO PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO

I.1. Establecimiento del contexto

I.1.1. Ambiente Externo

I.1.2. Clasificación del Riesgos NTD 001 Norma Técnica Distrital

I.1.3 Ambiente Interno

I.2. Definición y Clasificación de los Riesgos

I.2.1. Riesgo

I.2.2. Riesgo Estratégico

I.2.3. Riesgos Económicos

I.2.4. Riesgos Medioambientales

I.2.5. Riesgos Políticos

I.2.6. Riesgos de Cumplimiento

I.2.7. Riesgos Tecnológicos

I.2.8. Riesgos de Imagen

I.2.9. Riesgos Sociales

I.3 Herramientas Técnicas

I.4. Identificación de Riesgos

I.4.1. Análisis de Riesgo

I.4.2. Pasos fundamentales en el análisis de riesgos

I.4.2.1. Probabilidad

I.4.2.2. Impacto

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Hoja 1 de 31

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

I.4.2.3.Evaluación del Riesgo

I.4.2.4.Planificación del Riesgo

I.4.2.5.Como se valora el riesgo

I.4.2.5.1.Controles de gestión

I.4.2.5.2.Controles Operativos

I.4.2.5.3.Controles legales

I.4.2.5.4.Preventivos

I.4.2.5.5.Correctivos

I.5.Formulación de las políticas

I.5.1.Desarrollo y comunicación de la política de riesgo

I.5.2.Políticas

II. RESULTADOS DE LA EVALUACION

II.1.Metodología Utilizada

II.1.1.Mapa de riesgos del proceso Gestión Estratégica

II.1.2.Mapa de riesgos del proceso Gestión de Comunicaciones

II.1.3.Mapa de riesgos del proceso de Prevención del daño antijurídico y representación judicial

II.1.4.Mapa de riesgos del Proceso Reasentamientos Humanos

II.1.5.Mapa de riesgos del Proceso Mejoramiento de Vivienda

II.1.6.Mapa de riesgos del Proceso Mejoramiento de Barrios

II.1.7.Mapa de riesgos del Proceso Urbanizaciones y Titulaciones

II.1.8.Mapa de riesgos del Proceso Servicio al Ciudadano

II.1.9.Mapa de riesgos del Proceso Administración y control de recursos

II.1.10.Mapa de riesgos del Proceso Administración de la Información

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Hoja 2 de 31

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

II.1.11. Mapa de riesgos del Proceso Administración de bienes y servicios

II.1.12. Mapa de riesgos del proceso Gestión Humana

II.1.13. Mapa de riesgos del proceso Evaluación de la Gestión

III. CONCLUSIONES

IV. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Hoja 3 de 31

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

INFORME DE EVALUACION MAPAS DE RIESGOS

Fecha: Marzo de 2016

Objetivos Generales:

- 1.-Presentar en términos Generales la Metodología utilizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para la construcción de mapas de riesgos en concordancia con el Decreto Resolución 124 del 26 de Enero de 2016 Expedido por el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
- 2.-Evaluar los mapas de riesgos de los trece (13) procesos definidos por la Caja de la Vivienda Popular (CVP) Vigencia 2015.

Objetivos Específicos:

- 1.-Verificar la correcta definición del riesgo que presenta cada mapa.
- 2.-Consolidar los riesgos definidos en el mapa de riesgos del proceso, con los riesgos que presentan los procedimientos del proceso en los puntos de Control.
3. Revisar la coherencia entre los mapas de riesgos del proceso los riesgos identificados en los procedimientos de cada proceso.
- 4.- Analizar y presentar una propuesta que reduzca en lo posible el número de riesgos que actualmente se encuentran documentados.
- 5.- Difundir la propuesta a los Líderes de Procesos y profesionales que tienen la función de enlace con la Oficina Asesora de Planeación con el ánimo de que sea tenida en cuenta en la vigencia de 2016.

Antecedentes Normativos

La gestión de los riesgos en la administración pública surge a partir de la emisión de del decreto 1537 de 2001 reglamentario de la ley 87 de 1993 y se convierte en una herramienta que se debe adoptar en todos los niveles de la administración pública. En este sentido se le exige a las oficinas de control interno acompañar, asesorar, realizar evaluación y seguimiento a las acciones que las diferentes entidades públicas formulen para la administración adecuada de los riesgos identificados.

Hoja 4 de 31

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

La política de administración del riesgo en la administración pública avanza en su consolidación con la emisión del decreto 1599 de 2005 (Modelo Estándar de Control Interno) el cual la incluye en el subsistema de control estratégico. Dentro de este contexto y para cumplir con este cometido las entidades del sector público diseñaron los mapas de riesgos por cada uno de sus procesos en sus diferentes fases (análisis, identificación, Valoración y formulación de acciones para Reducir, mitigar y evitar los riesgos).

Una vez la gestión e implementación de los mapas de riesgos se ha interiorizado en los distintos niveles de la administración pública; surgen inquietudes por parte de las entidades acerca de las dificultades encontradas en el proceso de implementación del MECI. Frente a esta situación, el Departamento Administrativo de la Función Pública revisa el modelo y lo actualiza mediante Decreto 943 de 2014. Dicha norma incorpora la **administración del riesgo** en el componente 1.3 Subsistema de Control estratégico Modulo de Planeación, Control y Gestión.

Objetivos Institucionales

La administración del riesgo en el sector público “se sirve de la Planeación (misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, factores críticos de éxito), del campo de aplicación (procesos, proyectos, sistemas de información), del Componente Direccionamiento Estratégico y todos sus elementos. Su mirada sistémica contribuye a que la entidad no sólo garantice la gestión institucional y el logro de los objetivos, sino que fortalece el ejercicio del Control Interno en las entidades de la administración pública.¹

Desde este punto de vista, la Caja de Vivienda Popular ha definido unos lineamientos básicos, que le permiten actuar de conformidad con la misión, la visión y el objeto social para el cual fue creada en concordancia con la normatividad legal vigente

Misión

Ejecutar las políticas de la Secretaría del Hábitat en los programas de Titulación de Predios, Mejoramiento de Vivienda, Mejoramiento de Barrios y Reasentamientos Humanos, mediante la aplicación de instrumentos técnicos, jurídicos, financieros y sociales con el propósito de elevar la calidad de vida de la población de estratos 1 y 2 que habita en barrios de origen informal o en zonas de riesgo

Objetivos Institucionales y/o de Calidad

1. Fortalecer la gestión de la entidad a través de un talento humano comprometido que contribuya a la eficiencia, eficacia y efectividad administrativa y al cumplimiento de las metas institucionales al servicio de la población sujeta de atención.
2. Promover una comunicación integral para construir relaciones de confianza con los actores con los

¹ Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014 Pg.58

cuales interactúa la entidad.

3. Promover la cultura de transparencia y probidad en desarrollo de los objetivos y procesos de la entidad.

4. Adoptar soluciones tecnológicas de punta que respondan a las necesidades de la entidad y que contribuyan al alcance de las metas institucionales.

5. Desarrollar e implementar un sistema integrado de gestión institucional basado en procesos y la mejora continua.

I-PROCEOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Para la implementación de la política de administración del riesgo se debe tener en cuenta el contexto en el cual existen probabilidades de materializar los riesgos que se identifiquen, teniendo en cuenta aspectos tales como:

I.1. Establecimiento del Contexto.

I.1.1. Ambiente Externo:

-Ambiente de la prestación del servicio, función social, reglamentario, cultural, competitivo, financiero y político. La CVP como ejecutora de las políticas de la secretaría del Hábitat dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de la población que presenta índices importantes de vulnerabilidad en sus sitios habitacionales, contribuye significativamente al cumplimiento de sus objetivos misionales y los fines esenciales del Estado. Cabe mencionar que al revisar los mapas de riesgos existentes en la CVP no se evidenció la identificación, valoración y gestión de riesgos externos. Por tanto es de suma importancia construir el mapa de riesgos derivado de los factores externos que inciden en el cumplimiento de los Objetivos misionales de la Entidad.

-Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Los mapas de riesgos para la CVP se construyen principalmente a través de una matriz DOFA, con la cual se identifican a nivel de proceso y mediante el proceso de valoración, se encuentran en la zona alta y moderada, indicando con esto que si no se realizan las acciones para evitar, reducir, mitigar, compartir o eliminar el riesgo, se tiene altas probabilidades de que los riesgos ya identificados y valorados se materialicen. Esto implicaría traumatismos en la funcionalidad de la Entidad y/o Pérdida de Recursos.

-Las partes externas involucradas.

Además de los ciudadanos objeto de atención por parte de los procesos misionales de la CVP, se encuentran otras entidades de nivel distrital, tales como la Secretaría del Hábitat que da línea en las políticas a implementar en el sector, el IDU, las Empresas proveedoras de Servicios Públicos Domiciliarios, el IDIGER, la Secretaría de Ambiente y la Secretaria de Planeación Distrital quien coordina la elaboración del Plan de Desarrollo de Bogotá Distrito Capital y la Secretaria de Hacienda Distrital entre otras.

Los flujos de información de manera articulada con cada una de ellas, permite el accionar de la CVP y el cumplimiento de sus objetivos misionales.

I.1.2. Clasificación del Riesgos NTD 001 Norma Técnica Distrital

Hoja 6 de 31

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

Los líderes de los procesos identificados deben monitorear periódicamente su(s) respectivo(s) mapa(s) de riesgo(s) con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones propuestas para su tratamiento. Tomado de NTDSIG 001:2011pág. 39

La junta de la organización o su parte ejecutiva deben definir y documentar su política para la gestión de riesgo. La política puede incluir:

I.1.3 Ambiente Interno: Relacionado directamente con la Operatividad de cada uno de los procesos.

La política se debe definir antes de comenzar las actividades de gestión de riesgo para comprender la organización. Las áreas claves incluyen:

1. Cultura
2. Partes internas involucradas
3. Estructura
4. Capacidades en términos de recursos tales como personas, sistemas, procesos y capital.

Recursos Humanos
Recursos Tecnológicos
Capital

5. Metas, objetivos y las estrategias establecidas para lograrlos.

Es importante establecer el contexto interno porque:

- La gestión del riesgo tiene un lugar en el contexto de las metas y los objetivos de la organización.
- Las políticas y las metas organizacionales, así como los intereses ayudan a definir la política de riesgo de la organización.

Dentro del ambiente interno de la organización cabe señalar que los responsables de realizar la administración de los riesgos, son los líderes de los procesos, proyectos y/o programas con sus respectivos equipos de trabajo; Control Interno podrá brindar apoyo en la metodología de administración del riesgo para su identificación a través de su rol de asesoría y acompañamiento y realizar la evaluación y seguimiento de los mapas de riesgos establecidos por la entidad.

-Las directrices clave del cumplimiento del objeto misional.

Es particularmente importante considerar las concepciones y los valores de las partes externas involucradas y establecer políticas para la comunicación de esas partes.

Esta etapa es importante porque con ello se puede asegurar que las partes involucradas y sus objetivos se tienen en cuenta cuando se desarrollan criterios para la gestión de riesgo y que las amenazas, oportunidades y debilidades generadas externamente se consideran de forma adecuada y coordinada.

I.2. Definición y Clasificación de los Riesgos:

I.2.1. Riesgo. Es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

I.2.2. Riesgo Estratégico: “Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

I.2.3. Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia

I.2.4. Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible

I.2.5. Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación

I.2.6. Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

I.2.7. Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente. Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

I.2.8. Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

I.2.9. Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo “²

El mapa debe involucrar riesgos de tipo:

Estratégico.

Operativo

Financieros.

Normativo.

Tecnológico.

Conocimiento.

Ambiental y de salud ocupacional”.

I.3 Herramientas Técnicas

“Los enfoques empleados para identificar los riesgos incluyen listas de verificación, juicios basados en la experiencia y los registros, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas. Igualmente pueden utilizarse diferentes fuentes de

² Actualización Guía para la Administración del Riesgo 2012.-DAFP

información tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, informes de años anteriores.

El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades que se revisa, los tipos de riesgos, el contexto organizacional y el propósito del estudio de gestión de riesgo.”³

¿Qué puede suceder, dónde y cuándo?

El propósito es generar una lista de las fuentes de riesgos y de los eventos que pueden tener impacto en el logro de cada uno de los objetivos identificados en el contexto. Estos eventos pueden evitar, degradar retrasar o potenciar el logro de estos objetivos.

¿Por qué y cómo puede suceder?

Una vez identificado lo que pueda suceder, es necesario considerar las posibles causas. Ello debido a muchas formas en que un evento puede ocurrir.

En el siguiente cuadro se ilustra a grosso modo los elementos a tener en cuenta en la Construcción de un Mapa de Riesgos por proceso.

I.4. Identificación de Riesgos

Generalidades

En cuanto la organización decide identificar los riesgos, un buen comienzo es la determinación de las causas, teniendo en cuenta los factores externos e internos que afectan el logro de sus objetivos. *“Esta fase busca identificar los riesgos que se han de gestionar, usando un proceso sistemático bien estructurado ya que un riesgo no identificado en esta etapa puede ser excluido de un análisis posterior.*

Es aconsejable que todos los líderes de proceso de la organización identifiquen los riesgos más significativos teniendo en cuenta tanto los objetivos de su proceso como los institucionales en concordancia con la especificidad de cada temática, sector o contexto socioeconómico. 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.”⁴

Desde el punto de vista normativo y metodológico existen 2 clases de riesgos:

- **Riesgos de Corrupción:** Definidos como aquellos que se derivan de “Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado.” Ver **CONPES N° 167 del 9 de diciembre de 2013.**

Matriz definición del Riesgo de Corrupción				
Descripción del Riesgo	Acción y Omisión	Uso del Poder	Desviar la gestión de lo público	Beneficio Particular

³ Resumen Norma técnica Colombiana NTC 52541 pg.3

⁴ Casals & Associates Inc, PriceWaterhouseCoopers, USAID, Documento Mapas de Riesgos, octubre 2003,

Medición de Riesgo de Corrupción Probabilidad			
Descriptor	Descripción	Frecuencia	Nivel
Rara vez	Excepcional Ocurre en excepcionales casos.	No se ha presentado en los últimos 5 años	1
Improbable	Improbable Puede ocurrir.	Se presentó una vez en los últimos 5 años.	2
Posible	Posible Es posible que suceda.	Se presentó una vez en los últimos 2 años.	3
Probable	Es probable Ocurre en la mayoría de los casos.	Se presentó una vez en el último año.	4
Casi seguro	Es muy seguro El evento ocurre en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente	Se ha presentado más de una vez al año	5

Formato para determinar el Impacto			
N°	Pregunta Si el riesgo de corrupción se materializa podría...	Respuesta	
		Si	No
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la Entidad?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la Entidad?		
5	¿Generar pérdida de confianza de la Entidad, afectando su reputación?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8	¿Dar lugar al detrimento de la calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos?		
9	¿Generar pérdida de información de la Entidad?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía, u otro ente?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14	¿Dar lugar a procesos penales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectar la imagen regional?		
18	¿Afectar la imagen nacional?		
Total preguntas afirmativas: _____		Total preguntas negativas: _____	
Clasificación del Riesgo: Moderado _____ Mayor _____ Catastrófico _____			
Puntaje: _____			

COMBINACION PROBABILIDAD/IMPACTO

Probabilidad 5 Niveles
Impacto 3 Niveles
Impacto 18 Preguntas

Posibles Resultados (1-5) (6-11) (12-18)

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Hoja 11 de 31

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

- **Riesgos Operativos:** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores⁵.

El Proceso de Identificación del riesgo es iterativo y debe estar en permanente revisión y actualización, de acuerdo con la dinámica de los procesos de la entidad.

Este proceso es desarrollado en primera instancia por el equipo de trabajo que involucra el proceso (Autoridad, líder y responsable de las actividades) y en segunda instancia por el equipo de Calidad del Grupo de Planeación. Los riesgos se listan como resultado de la realización de las actividades, datos históricos, auditorías internas, Externas de Calidad, entre otras.

- **Priorización de los Riesgos:**

Esta actividad debe provenir de los Puntos Críticos de Control (PCC) establecidos dentro del proceso, dado que son actividades en las cuales la materialización del riesgo causa un impacto mayor sobre el resultado del proceso. En consecuencia para priorizar los riesgos operativos es necesario contestar las siguientes preguntas:

RIESGOS OPERATIVOS			
Priorizando riesgos operativos			
Descripción del Riesgo	Preguntas	Evaluación	
		Si	No
	La materialización del riesgo afecta el cumplimiento del objetivo del proceso(Producto y/o servicio)?		
	La materialización del riesgo afecta la obtención de la salida del producto o prestación del servicio?		
	La materialización del riesgo afecta la realización de otras actividades subsiguientes a la señalada como PCC, es decir, detiene la realización del proceso en esa actividad?		
	Al materializarse el riesgo, es necesario repetir la realización de las actividades anteriores?		
	La materialización del riesgo impide el cumplimiento de alguna norma?		

Es importante validar cuantas respuestas son afirmativas, de manera que seleccione los riesgos cuyas respuestas en su mayoría, "SI" igual o mayor a 3. Para los demás riesgos identificados, cuyas respuestas en su mayoría sean "NO" se excluyen del análisis de riesgo, es decir no son incluidos dentro de la priorización, por tratarse de riesgos, que aunque son eventos indeseados, no detienen la realización del proceso, no afectan la consecución de los resultados y no presentan mayor impacto sobre el objetivo.

⁵ Manual del Sistema de Administración de Riesgos operativos "SARO"

“No obstante, la declaración de la materialización del riesgo en algunos de los ejercicios mencionados, no implica necesariamente, su inclusión dentro del mapa, puesto que prima la priorización de los riesgos y el análisis de la autoridad”⁶

I.4.1. Análisis de Riesgo: Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Se debe llevar a cabo un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

I.4.2. Pasos fundamentales en el análisis de riesgos:

- Determinar la probabilidad
- Determinar las consecuencias
- Clasificar el riesgo
- Estimar el nivel de riesgo

Entre los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de identificar los riesgos es su **probabilidad** de ocurrencia y el **impacto** de su materialización.

I.4.2.1. Probabilidad. Se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

I.4.2.2. Impacto. Definido como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos: Calificación del riesgo y evaluación del riesgo. •

Calificación del riesgo: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. •

⁶ Lineamientos para la administración del riesgo. DNP

<i>RIESGO asociado al proceso de talento humano</i>	CLASIFICACIÓN DE EL RIESGO	CAUSA <i>(¿Por qué se puede presentar el riesgo?)</i>	EFECTO <i>(¿Qué podría suceder si se materializa el riesgo?)</i>	PROBABILIDAD <i>(¿Qué tan probable es que la causa se pueda presentar? Califique de 1 a 5)</i>	IMPACTO <i>(¿Qué calificación le daría al efecto que tendría el riesgo. Califique de 1 a 3)?</i>	ACCIONES PARA CONTROLAR EL RIESGO <i>(Describir las acciones para controlar el riesgo)</i>	RESPONSABLE <i>(Quién realiza la acción)</i>
Liquidación errónea en la nómina a un funcionario	Financiero	Impericia en las personas que manejan la nómina	Que se incremente en nivel de trabajo en el grupo por reproceso de los pagos efectuados	Posible:3	Moderado: 5	Punto de control establecido en el procedimiento de Nómina en donde se revisa la nómina por parte del jefe del área.	Líder del proceso

Se debe tener en cuenta que este es un ejemplo que identifica un riesgo en un proceso, lo cual no significa que el proceso no genere más riesgos, e igualmente este esquema se puede aplicar en una matriz que involucre a todos los procesos con los riesgos más significativos de cada uno de ellos.

Definición de la estructura del resto del proceso

Implica subdividir la actividad, el proceso, el proyecto o el cambio en conjuntos de elementos o pasos para proporcionar un marco lógico que ayude a garantizar que no se omitan riesgos significativos. Bajo el criterio de Probabilidad: el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones¹⁰

TABLA DE PROBABILIDAD

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 5 años
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de una vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año.

Bajo el criterio de impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

TABLA DE IMPACTO

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION
5	Moderado	Afectación parcial al proceso y a la dependencia Genera medianas consecuencias para la entidad
10	Mayor	Impacto negativo de la Entidad Genera altas consecuencias para la entidad
20	Catastrófico	Consecuencias desastrosas sobre el sector Genera consecuencias desastrosas para la entidad.

Para determinar los impactos resultados de la materialización de un riesgo se presentan como ejemplo Las siguientes tablas. No necesariamente estos tipos de impactos son los únicos. La entidad los debe definir de acuerdo a las circunstancias que la rodean en su actuar.

IMPACTO DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION

NIVEL	CONCEPTO
3	Relativa al Proceso
4	Institucional
5	Estratégica

IMPACTO DE CREDIBILIDAD O IMAGEN

NIVEL	CONCEPTO
3	Usuarios Ciudad
4	Usuarios región
5	Usuarios País

IMPACTO LEGAL

NIVEL	CONCEPTO
3	Investigación Disciplinaria
4	Investigación Fiscal
5	Intervención-Sanción

IMPACTO OPERATIVO

NIVEL	CONCEPTO
3	Cambios en la interacción de los procesos
4	Intermitencia en el servicio
5	Paro total del proceso

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Hoja 15 de 31

Ahora bien, considerando que para un proceso es posible analizar más de un impacto, se pueden ir agrupando en el siguiente cuadro, en el cual se establecen concretamente.

TIPO DE IMPACTO	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
Imagen	Se afectó al grupo de funcionarios del proceso	Se afectó a todos los funcionarios de la entidad	Se afectó a los usuarios locales	Se afectó a los usuarios locales y regionales	Se afectó a los usuarios en el orden nacional

I.4.2.3. Evaluación del Riesgo: permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un análisis cualitativo, para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

		IMPACTO		
		25	50	100
PROBABILIDAD	Casi Seguro (5)	MODERADO	ALTO	EXTREMO
	Probable (4)	MODERADO	ALTO	EXTREMO
	Posible (3)	MODERADO	ALTO	EXTREMO
	Improbable (2)	BAJO	MODERADO	ALTO
	Rara vez (1)	BAJO	BAJO	MODERADO
		Moderado	Mayor	Catastrófico
		5	10	20

Aplicación de los controles: Los controles pueden ser manuales o automáticos. Los controles manuales hacen referencia a Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeos, controles de seguridad con personal especializado entre otros⁷

Los controles automáticos, se basan en la utilización de herramientas tecnológicas como sistemas de información o software, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir una persona en el proceso.⁸

Controles de Riesgos de Corrupción						
Descripción del Riesgo	Naturaleza del Control			Criterios para la evaluación	Evaluación	
	Preventivo	Detectivo	Correctivo		Si	No
				¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	15	
				¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	
				¿El control es automático?	15	
				¿El control es manual?	10	
				¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	
				¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	
TOTAL					70	

Riesgos Residuales: Para determinar los riesgos residuales se comparan los resultados obtenidos del riesgo inherente con los controles establecidos para obtener la zona de riesgo final y se califican tanto para la probabilidad como para el impacto de acuerdo con las siguientes tablas.

CLASIFICACION DE CONTROLES				CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD
De	0	a	50	0
De	50	a	75	1
De	76	a	90	2
De	91	a	100	3

⁷ Guía para la administración del riesgo de corrupción 2015 pg. 25

⁸ Ibid.

CLASIFICACION DE CONTROLES				CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO
De	0	a	75	0
De	75	a	90	1
De	91	a	100	2

Una vez obtenida las puntuaciones, los cuadrantes iniciales respecto de la probabilidad pueden disminuir de 0 a 3 cuadrantes, mientras que en el impacto la reducción estará entre 0 y 2. Estas disminuciones harán variar las posiciones de los riesgos ubicados en la tabla de colores. De Zona extrema a zona alta, de zona alta a zona moderada y de zona moderada a zona baja.

EJEMPLO APLICADO A LA METODOLOGIA

ANALISIS DEL RIESGO					
PROCESO: ANTENSION AL CIUDADANO					
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes					
RIESGO	CALIFICACION		Tipo de Impacto	Evaluación	Medidas de respuesta
	Probabilidad	Impacto			
Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).	4	3	Legal	Zona de riesgo Alta	Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo.

1.4.2.4. Planificación del Riesgo

Cuando Hablamos de la planificación del riesgo innegablemente hacemos alusión a la capacidad de anticiparnos o prever una situación, con el fin de minimizar sus efectos. Es algo así como “más vale Prevenir que lamentar”.

El riesgo está presente tanto en los procesos y procedimientos de la entidad, como en todas las actuaciones que realizamos, no es algo que podamos eliminar, pero si manejar, en la medida en que logremos una adecuada identificación, análisis y valoración del mismo.

La propuesta que surge es identificar los riesgos que rodean la entidad y que podrían interferir en el cumplimiento de los elementos de la plataforma estratégica. **El análisis DOFA le permite identificar fuentes generadoras de riesgos pero no riesgos directamente.**⁹

Teniendo como punto de partida la Norma técnica Distrital en la cual se establece:

a. "El Comité del Sistema Integrado de Gestión debe formular una política de administración del riesgo, la cual se implementará a través de una metodología que contenga como mínimo los siguientes aspectos:

- Los objetivos y motivos que se esperan lograr en la gestión del riesgo.
- Vínculos entre la política y los planes estratégicos de la organización.
- Extensión y tipos de riesgo que tomará la organización y las formas en que se equilibrará las amenazas y las oportunidades.
- Responsabilidades por el manejo de riesgos particulares.
- Las estrategias para establecer cómo se va a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- Detalles del soporte y la pericia disponibles para ayudar a aquellos responsables de la gestión de los riesgos.
- Declaración de la forma en que se medirá e informará el desempeño de la gestión de riesgo.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.

La entidad y organismo distrital debe tener en cuenta los elementos que se presentan a continuación para la planificación de la gestión del riesgo en el Sistema Integrado de Gestión:

b. Identificar y valorar los riesgos laborales asociados con cada una de las actividades descritas en los procesos y con la prestación y elaboración de los bienes y servicios NTDSIG 001:2011 pág. 38

c. Identificar los aspectos y valorar los impactos ambientales asociados con cada una de las actividades descritas en los procesos y con la prestación y elaboración de los bienes y servicios.

d. Identificar y evaluar los riesgos en los activos, la seguridad de la información y la gestión documental asociados con cada una de las actividades descritas en los procesos y con la prestación y elaboración de los bienes y servicios.

e. Elaborar un panorama de riesgos en el que se relacionen las actividades de los procesos, los peligros, la valoración de los riesgos y los controles aplicables a dichos riesgos.

f. Identificar y tratar los aspectos e impactos ambientales que afecten su operación.

g. Estructurar un mapa de los riesgos asociados con los procesos y con la gestión institucional.

Las oficinas de control interno o quien haga sus veces en la entidad y organismo distrital deben hacer seguimiento a la implementación de **la política de administración de riesgos** y a la eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones propuestas con el fin de plantear mejoras.

I.4.2.5. Como se valora el riesgo?

La valoración del riesgo resulta de confrontar los riesgos identificados en las etapas de análisis y evaluación Vs los controles existentes que permiten su mitigación. Los controles actúan como un filtro

⁹ Capítulo 3 curso Sistema Integrado de Gestión

que permite establecer las prioridades en la fijación de las políticas por parte de la entidad para administrar los riesgos.

Como acciones fundamentales para valorar el riesgo se debe:

- a) Identificar los riesgos
- b) Verificar la actividad de los controles
- c) Establecer prioridades de tratamiento

Los tipos de controles que se deben aplicar para detener la materialización del riesgo están enmarcados dentro de cada uno de los procesos para los cuales se va a construir el mapa de riesgos así:

I.4.2.5.1. Controles de gestión; los cuales deben establecer las políticas claras, seguimiento al plan estratégico y operativo, indicadores de gestión, tableros de control, seguimiento al cronograma, evaluación del desempeño, Informes de gestión y monitoreo de riesgos.

I.4.2.5.2. 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 y aseguramiento y calidad.

I.4.2.5.3. Controles legales; normas claras y aplicadas, control de términos.

Los controles existentes deben ser valorados y hay que tener en cuenta que estos se clasifican en:

I.4.2.5.4. Preventivos: definidos como aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.

I.4.2.5.5. Correctivos: son aquellos controles que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia¹⁰.

El siguiente gráfico ilustra la ubicación de los riesgos: es decir cada letra dentro del gráfico hará alusión a los riesgos del proceso; visualmente muestra los riesgos que están en las zonas más altas.

I.5. Formulación de las políticas

Está a cargo del Representante Legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno y se basa en el mapa de riesgos construido durante el proceso; **la política señala qué debe hacerse para efectuar el control y su seguimiento, basándose en los planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.**

Debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.

¹⁰ Guía para la administración del riesgo pg. 33

- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.

I.5.1.Desarrollo y comunicación de la política de riesgo

I.5.2.Políticas: “Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, estas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que esta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados”.¹¹

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

Tanto en la Caja de la Vivienda Popular como en las demás entidades distritales, se está en el proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG), y la Norma Técnica Distrital en su numeral

II. RESULTADOS DE LA EVALUACION

II.1.Metodología Utilizada.- A partir de los documentos mapas de riesgos y procedimientos de cada uno de los procesos de 2015, se consolidaron los riesgos contenidos en estos documentos que dieron origen a un mapa de riesgos consolidado, desde el cual se hace el análisis para reducir el número de riesgos identificados, además de revisar la coherencia entre los mapas de riesgos y los procedimientos de cada uno de los procesos.

En la Caja de la Vivienda Popular se construyó el mapa de procesos que se listan a continuación y sobre los cuales se elaboraron los documentos objeto del presente análisis.

- Proceso de Gestión Estratégica
- Proceso de Gestión de Comunicaciones
- Proceso Prevención Daño Antijurídico y Representación Judicial
- Proceso Reasentamientos Humanos
- Proceso Mejoramiento de Vivienda
- Proceso de Mejoramiento de Barrios
- Proceso Urbanización y Titulaciones
- Proceso de Servicio al Ciudadano

¹¹ www.salonhogar.com/materias/administracion/tiposdeplanes.htm

- Proceso Administración y Control de Recursos
- Proceso administración de la Información
- Proceso administración de Bienes y Servicios
- Proceso de Gestión Humana
- Proceso de Evaluación de la Gestión

CUADRO RESUMEN

No.	Nombre del Proceso	No. de Riesgos en el mapa consolidado	No. De Riesgos en el mapa de la vigencia 2015	No. De Riesgos Identificados en puntos de control del Procedimiento	No. de Riesgos en el mapa propuesto	No. Riesgos reducidos
1	Gestión Estratégica	13	13	13	5	8
2	Gestión de Comunicaciones	15	6	9	6	9
3	Prevención Daño Antijurídico y Representación Judicial	29	5	26	13	14
4	Reasentamientos Humanos	31	6	25	11	20
5	Mejoramiento de Vivienda	18	12	6	14	4
6	Mejoramiento de Barrios	7	2	5	6	1
7	Urbanización y Titulaciones	22	7	17	16	6
8	Servicio al Ciudadano	2	2	4	2	2
9	Administración y Control de Recursos	63	13	50	28	35
10	Administración de la Información	52	3	49	13	39
11	Administración de Bienes y Servicios	85	10	81	25	60
12	Gestión Humana	44	8	36	26	18
13	Evaluación de la Gestión	5	5	0	5	0
	TOTAL	386	90	321	170	216

No. De Procedimientos que identifican puntos de control.

Nota: En el proceso de Mejoramiento de Vivienda existen 3 riesgos de corrupción, que al trasladarlos a los mapas de riesgos de corrupción disminuirían el número de riesgos en el mapa propuesto a 11.

II.1.1. Mapa de riesgos del proceso Gestión Estratégica: en éste mapa se identificaron inicialmente 13 riesgos, en el mapa propuesto se presentan 5 riesgos.

Hoja 22 de 31

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

El riesgo identificado como: ***“No lograr hacer una evaluación oportuna frente al nivel de la emergencia atendida, por ende no definir los grupos de operación de manera rápida”*** y frente a la definición de 4 riesgos más, asociados a este mismo enunciado; se propone unificarlo y dejar el riesgo: ***No brindar una respuesta oportuna y articulada con las demás entidades distritales al momento de atender una emergencia (PIRE), de igual manera consolidar todas las causas asociadas a estos cuatro riesgos, entre las cuales se encuentran las definiciones de los riesgos que se propone unificar y que incidirían en la materialización del enunciado propuesto.***

De otra parte en los riesgos identificados para la matriz de Impactos y Aspectos ambientales, en los documentos originales, se describen 4 riesgos. En el mapa propuesto se sugiere unificarlos y dejar como riesgo: ***“No contar con información certera para el adecuado manejo de los Impactos Ambientales identificados”***, así mismo consolidar las causas de los riesgos modificados.

II.1.2. Mapa de riesgos del proceso Gestión de Comunicaciones: en este mapa se encuentran identificados 15 riesgos, en el mapa propuesto se presentan 6 riesgos:

Al realizar el análisis a los riesgos identificados, además de sugerir su reducción se propone cambiar el nombre de algunos, tales como: ***“Requisitos de gobierno en línea desactualizados”*** por ***Desactualización tecnológica*** y todos los riesgos asociados a la difusión de información, nombrarlos como: ***Medios de Divulgación con Reportes desactualizados***, de igual manera se propone consolidar las causas en los 4 riesgos renombrados incluyendo los nombres de los riesgos como causa del riesgo redefinidos. Los riesgos referidos a la calidad y oportunidad de la información; renombrarlos como ***“Información a difundir de mala calidad y sin la oportunidad requerida”***.

Para el riesgo No. 5 del mapa propuesto, ***“Se puede presentar información errónea, desinformación engaño, falta de transparencia”*** junto con las posibles causas que lo originan, se sugiere clasificarlo como un ***riesgo de corrupción***.

II.1.3. Mapa de riesgos del proceso de Prevención del daño antijurídico y representación judicial: en los documentos originales se presentan 29 riesgos en el mapa propuesto se presentan 13 riesgos así:

En los riesgos referidos a emisión de actos administrativos ilegales, existen identificados 5 riesgos, para lo cual se propone dejar el nombre ***“Emitir un Acto Administrativo ilegal”*** y consolidarlo con las causas que los materializan.

En los riesgos relacionados con fallos desfavorables para la CVP se presenta 2; se propone dejar el riesgo: ***“ que se emita un fallo desfavorable para la CVP y no impugnarlo”*** y consolidar las causas. Los riesgos identificados en radicación de escritos de impugnación y recurso extraordinario, se propone renombrarlo como: ***“Radicar escritos de impugnación o recurso extraordinario de revisión de conformidad que conduzca a un fallo desfavorable para CVP”*** y consolidar las causas presentadas en cada uno de los riesgos originales.

II.1.4. Mapa de riesgos del Proceso Reasentamientos Humanos. El mapa consolidado contiene 31 Riesgos, el mapa propuesto los reduce a 11 y los presenta de la siguiente manera: Todos los riesgos asociados con demoras y retrasos en el proceso de reasentamientos humanos, se consolidan con sus

Hoja 23 de 31

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

causas y se renombra por:” **Demora en el proceso de Reasentamiento por incumplimiento de requisitos de documentación e identificación de los PAR”**.

El riesgo “Proyección presupuestal del Proyecto de Inversión 3075 para predios que no son habitados”. Renombrarlo **“por Falta de seguimiento al presupuesto asignado para los proyectos de reasentamiento”**

Los riesgos identificados que no cumplen con las condiciones de habitabilidad; se propone unificarlos y renombrarlo como: **“Familias viviendo en predios que no cumplen con las condiciones de habitabilidad requerida”** y consolidar las causas asociadas.

Para los riesgos identificados con pago de ayudas temporales a familias consolidarlos y renombrarlos como **“Pagos de ayudas temporales a familias inactivas en el proceso de relocalización o que no están habitando en los predios reportados para su relocalización”**, consolidando las causas que se presentan en cada uno.

II.1.5. Mapa de riesgos del Proceso Mejoramiento de Vivienda. En el mapa consolidado se presentan 18 riesgos, el mapa propuesto los reduce a 14, sin embargo, en este mapa se identificaron 3 riesgos de corrupción asociados a cobros de trámites que son gratuitos por parte de la CVP y uso indebido de recursos por parte del oferente. También se identifica un riesgo externo. Se recomienda trasladar los riesgos de corrupción a los mapas de corrupción. Esto último significaría que los riesgos identificados en el mapa propuesto se reducirían a 11.

Los riesgos asociados a incumplimientos en la supervisión de proyectos, se propone unificarlos junto con sus causas y renombrar como: **“Proyectos ejecutados sin el cumplimiento de los soportes establecidos en el procedimiento y en la normatividad”**

En los riesgos 12 y 14 del mapa propuesto se sugiere renombrarlos como: **“Devolución del expediente del hogar por parte de la SDHT y Que los predios no cuente con licencia la Curaduría”** respectivamente.

II.1.6. Mapa de riesgos del Proceso Mejoramiento de Barrios. El mapa consolidado presenta 7 riesgos, se propone renombrar el riesgo No. 1 como: Obra no ejecutada dentro de los plazos establecidos y consolidar los riesgos 6 y 7 referidos a la estabilidad de la obra y renombrarlo como **“Deterioro acelerado de las obras realizadas por la CVP”** que implicaría que los riesgos propuestos son 6.

II.1.7. Mapa de riesgos del Proceso Urbanizaciones y Titulaciones. El mapa Consolidado presenta 22 riesgos, en el mapa propuesto se presentan 16.

En los riesgos 1 **“Titular indebidamente un predio”** del mapa propuesto se sugiere agregar las causas: 11. Incumplimiento de requisitos sobre posibles afectaciones y riesgos y 12. No revisar la legalidad del acto administrativo en el procedimiento.

En el riesgo No. 2 **“Incrementar el tiempo de trámite por reproceso de documentos”** se propone agregar las causas en el mapa de riesgos que se actualice: - No determinar para cada predio, de acuerdo al avalúo realizado, si continúa el proceso por tener un valor igual o inferior al tope establecido para la vivienda de interés social.-No realizar revisión jurídica del expediente previa expedición del acto administrativo y -Que no exista información consistente.

Para el riesgo identificado como: **“Pérdida de Recursos de la comunidad”** se propone agregar las causas en el punto de control: - No realizar seguimiento financiero a la consignación correspondiente sobre valores y pagos pactados en el Convenio y - Que la información preliminar obtenida no se filtre para identificar predios con potencial para desarrollar VIP.

El mapa de riesgos consolidado presenta riesgos asociados errores en la viabilidad tanto técnica como financiera de los proyectos, se sugiere consolidar las causas y renombrar el riesgo como: **“Que las viabilidades tanto técnicas como financieras, contenga errores en proyectos VIP”**.

Para el riesgo No. 10 **“Que no sea aceptada la escritura para registro en Oficina de Instrumentos Públicos /Otorgamiento de títulos en forma indebida”** del mapa propuesto; se sugiere agregar las causas: -No hacer seguimiento a través VUR al trámite de registro del título ante la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos. -Vencimiento de términos legales para la inscripción de la escritura en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos (Art. 28 Ley 1579/2012),-Demoras en la remisión por parte de la notaría del documento de escritura pública para revisión y firma por parte de la CVP, Demoras y/o deficiencias en la revisión de la escritura adelantada por la CVP y Falta de seguimiento y control a las fechas de vencimiento establecidas, y renombrar el riesgo por: **“Incumplimiento de requisitos y demora en trámites de Titulación u otorgamiento de títulos en forma indebida”**.

En el riesgo 13 **“Viabilizar proyectos que superen los costos para VIS, que no cumplan normatividad”** del mapa propuesto; agregar las causas-Que no se revise si existe disponibilidad presupuestal – No determinar la viabilidad urbanística, arquitectónica y financiera del predio.

II.1.8.Mapa de riesgos del Proceso Servicio al Ciudadano. En el riesgo **“Tramitar las PQRS interpuestas por los ciudadanos (as) fuera de los tiempos establecidos por la Ley”** agregar las causas:-No Revisar el correo electrónico soluciones@cajaviviendapopular.gov.co, las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias que los ciudadanos (as) envían por este canal y -No Verificar semanalmente en el módulo de CORDIS y en SDQS la gestión de respuesta de los requerimientos que han sido radicados en la entidad con el fin de garantizar su cierre dentro de los términos legales descritas en el procedimiento en las actividades 23 y 24.

II.1.9.Mapa de riesgos del Proceso Administración y control de recursos. Los riesgos identificados en el mapa consolidado son 63 y el mapa propuesto presenta 28 riesgos. Los riesgos que están asociados al procesamiento de datos en los Sistemas de Información (softwares y aplicativos) corresponden a 4. Se propone consolidarlos junto con sus causas y renombrarlo como: **“La Información**

Financiera presenta inconsistencias Además los enunciados o nombres de los riesgos se deben considerar como causas del riesgo renombrado.

Los riesgos presentados en el mapa de riesgos consolidado y asociados identificación de registros y errores en valores son 15 se propone consolidarlos junto con sus causas, teniendo en cuenta que los nombres de los riesgos también son considerados causas, se propone renombrar el riesgo como: **“Los Estados Financieros presentan cifras no razonables”** además se sugiere agregar la causa: Inoportunidad en las conciliaciones bancarias, conciliaciones de cartera, activos fijos y/o de consumo entre otras.

Para el riesgo No.13 **“Menores o mayores montos ingresados por convenios”** se sugiere agregar la causa: falta de oportunidad en la conciliación y liquidación de convenios.

Los riesgos identificados en el mapa consolidado y relacionados con la administración del efectivo son cuatro (4), dentro de las causas principales se encuentran: la no aplicación de los protocolos de seguridad, los instructivos, procedimientos y normatividad legal vigente, las cuales se deben agregar al mapa de riesgos del proceso. Así mismo se propone renombrar el riesgo por: **Perdida de títulos valores y/ o efectivo.**

Por otra parte se identificaron 3 riesgos asociados al uso indebido del efectivo dispuesto en la caja menor, se propone unificarlos con sus causas y renombrar el riesgo por: **“Incumplimiento Resolución de Constitución de Caja Menor”**.

II.1.10. Mapa de riesgos del Proceso Administración de la Información. El mapa de riesgos consolidado presenta 52 riesgos, en el mapa propuesto los riesgos se reducen a 13. Los riesgos que se presentan como incoherencias de las políticas y diferencias con normas vigentes son 6; se propone unificarlos junto con las causas y renombrarlo por: **“Manual de Políticas y estrategias sobre los sistemas de información que administra la CVP desactualizados”**

Los riesgos asociados a mantenimiento y reparación de los equipos identificados en el mapa de riesgos consolidado son 8, se propone unificarlos junto con sus causas, adicionando la causa “Falta de Seguimiento al cronograma de mantenimiento de los equipos y aplicación de instructivos”, así mismo se sugiere renombrar el riesgo por **“Pérdida de Información y parálisis en las actividades del proceso”**

Los riesgos asociados con el uso y consulta de documentos, en el mapa consolidado son 8, se propone consolidarlos junto con sus causas, agregando a éstas: “Falta de aplicación de los protocolos de seguridad de la información”. Se sugiere como nombre del riesgo: **“Perdida, sustracción y alteración de la información”**

Los riesgos identificados con revisión de internet, conectividad e indisponibilidad de servicios en el mapa consolidado son 2, se sugiere consolidarlos junto con sus causas, Se sugiere renombrarlo: **“Servicios tecnológicos funcionando sin los estándares requeridos”**.

Hoja 26 de 31

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

En el riesgo identificado como: **“Falta de optimización de recursos informáticos”** se sugiere agregar la causa **“Inadecuada e inoportuna aplicación de los Manuales Dinámicos”**.

En el riesgo identificado como: Incumplimiento de leyes Sanciones a la Entidad, se sugiere renombrarlo como: **“Sanciones por uso de software no licenciados”**.

Los riesgos asociados con la recepción y radicación de correspondencia sin el cumplimiento de los procedimientos y trámites establecidos en el mapa consolidado son 3, se sugiere consolidarlos junto con sus causas y renombrarlo por: **“Pérdida de información, por falta de trazabilidad tanto en el ingreso como en la salida de los documentos”**.

Los riesgos asociados a la producción, organización, transferencia, valoración y conservación de documentos en el mapa de riesgos consolidado son 16. En el mapa propuesto se sugiere consolidarlos junto con sus causas y renombrarlo por: **“Aplicar procedimientos de archivo desactualizados tanto en la producción, retención, valoración, transferencia y conservación de documentos”**

Los riesgos asociados a las enfermedades de tipo ocupacional, en el mapa consolidado son 3, en el mapa propuesto se consolidan en uno solo junto con las causas y se sugiere sea renombrado por **“Incumplimiento de los protocolos de seguridad industrial para las personas que trabajan en el archivo de la CVP”**.

II.1.11. Mapa de riesgos del Proceso Administración de bienes y servicios. El mapa de riesgos consolidado presenta 85 y en el mapa propuesto los riesgos se reducen a 25. En el mapa consolidado los riesgos asociados a la suscripción de contratos que no constituyan póliza de seguro son 6. El mapa propuesto sugiere que se consoliden junto con sus causas y sea renombrado por: **“Suscribir contratos sin exigir la constitución de pólizas de seguro”**.

En el mapa de riesgos consolidado los riesgos asociados a **“Iniciar un proceso contractual ilegal”** son 6. En el mapa propuesto se sugiere consolidarlos junto con sus causas en uno solo. Frente a los riesgos identificados por el proceso que están relacionados con falta de soportes, errores o inconsistencias en los pliegos de condiciones fueron identificados 11. El mapa propuesto los consolida junto con sus causas y sugiere renombrarlo por: **“Pliego de condiciones sin soporte real y legal sobre las necesidades de la CVP”**.

Los riesgos asociados a impedimentos del contratista en el mapa consolidado fueron identificados 2. Se sugiere consolidarlos junto con sus causas y renombrarlo por: **“Que se suscriban contratos con personas naturales o jurídicas que presenten impedimentos”**.

Existen en el proceso 2 riesgos denominados Iniciar un proceso sancionatorio ilegal. Se sugiere que en el nuevo mapa de riesgos se consoliden sus causas y que solamente aparezca un riesgo. Igualmente se debe proceder con el riesgo **“Que se liquide un contrato de manera ilegal, de 2 que existen con diferentes causas, se sugiere que se consoliden.**

Por otra parte existen 3 riesgos de **terminación anticipada de un contrato**; se sugiere consolidar las causas, y dejar un solo riesgo en el mapa del proceso. El riesgo denominado “que se lleve a cabo contratación que no esté contemplada en el Plan anual de Adquisiciones, aparece repetido en los procedimientos del proceso. Se sugiere que en el mapa de riesgo aparezca una sola vez con las causas: a) No verificar que la necesidad este contemplada en Plan Anual de Adquisiciones y b) No validar solicitud y emitir respuesta.

El riesgo referente a que se **aprueben las garantías que no cumplan con los requisitos establecidos en el Pliego de condiciones**, se encuentra repetido e igual sucede con las causas por lo cual se sugiere que el mapa de riesgos se incluya una sola vez. Para el riesgo Modificación o adición contractual, se sugiere consolidar sus causas e incluirlo una sola vez en el mapa del proceso.

Para el riesgo sobre **acta de suspensión no este correctamente elaborada**, se propone que en el mapa de riesgo aparezca una sola vez. En el riesgo, reiniciar, terminación de contratos o expedición de acto administrativo sin aprobación o sin la justificación y tramite requeridos, se sugiere consolidar sus causas y renombrarlo con: **“Terminación y/o reiniciación de contratos sin el cumplimiento de los procedimientos”**.

II.1.12. Mapa de riesgos del proceso Gestión Humana. El mapa de riesgo consolidado presenta 44 riesgos, mientras que el mapa propuesto los reduce a 26. El riesgo identificado como mayores o menores valores liquidados en nómina aparece 7 veces en el mapa consolidado, se sugiere consolidarlo junto con sus causas y renombrarlo por: **“Mayores y menores valores liquidados en pagos de nómina”**

El riesgo identificado como **“vincular personal sin el cumplimiento de requisitos”** se presenta 2 veces en el mapa consolidado, se sugiere unificarlo junto con sus causas. De igual manera en el mapa consolidado existen dos riesgos de “expedición de certificaciones laborales con datos inexactos”. Se propone consolidarlos en uno solo junto sus causas.

Los riesgos identificados como **“aprobar cumplimiento de los compromisos al funcionario sin la correspondiente evidencia”** en el mapa consolidado aparece 4 veces, se sugiere consolidarlos junto con sus causas. Aparecen en el mapa consolidado otros dos riesgos relacionados con la **“pérdida de información o elementos a cargo del funcionario que se desvincula”** Se sugiere consolidar sus causas y dejar este nombre en la unificación del riesgo.

Respecto a los riesgos identificados por ineficacia en el mejoramiento de competencias e incumplimiento de las actividades programadas. Se sugiere unificar el riesgo junto con sus causas y renombrarlo como: **“Evaluación de competencias con resultados por debajo de lo esperado”**.

Referente a los riesgos identificados por Acuerdos de Gestión suscritos por fuera de tiempo en el mapa consolidado existe 2; par a los cuales se sugiere consolidarlos junto con sus causas y renombrarlos como: **“Suscripción de Acuerdos de Gestión por fuera de los plazos establecidos”**.

Con respecto a los riesgos identificados por desviaciones en las actividades ejecutadas y evaluación inferior a las competencias especificadas, Se sugiere unificarlos junto con sus causas y renombrarlo por: **“Desviaciones en la gestión por incumplimiento de metas y compromisos”**.

II.1.13. Mapa de riesgos del proceso Evaluación de la Gestión. En este mapa no hubo modificaciones, la reducción de los 5 riesgos identificados debe ser valorada nuevamente con la herramienta propuesta por el DAFP y solo así determinar cuáles riesgos no deberían estar en el mapa de riesgos de esta vigencia. Al revisar el procedimiento se observó que no se han definido puntos de control, que permitirían ayudar a precisar los riesgos reales del proceso.

III. CONCLUSIONES

- Dentro del ejercicio de evaluación, se ha encontrado que las políticas de administración del riesgo, se han limitado a describir las políticas de operación del proceso, pero no se han desarrollado suficientemente frente a los riesgos producto de factores externos a la CVP y que están asociados a diseñar una estrategia articulada con las entidades distritales, con las cuales interactúa la CVP para lograr su cometido misional.

La formulación de las políticas de la administración del riesgo debe cumplir un mínimo de criterios que son esbozados por la Guía para la administración de riesgo que a continuación se mencionan:

- Los objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.

Lo anterior debe ser complementado con los criterios establecidos en el numeral 4.2.2 de la Norma Técnica Distrital (adopción del Sistema Integrado de Gestión).

- Frente a los mapas de riesgos evaluados; a pesar de que las guías metodológicas difundidas por el DAFP dan cuenta de modificaciones y ajustes, la construcción de los mapas de riesgos de los procesos por parte de los líderes, observan un nivel de comprensión y apropiación de la herramienta que aún se puede fortalecer.
- Control Interno ha hecho este ejercicio con el ánimo de apoyar la definición de los riesgos propios del cumplimiento de los objetivos misionales de la CVP, y dentro de este contexto al revisar la documentación de cada uno de los procesos ha encontrado que no hay coherencia entre el número de riesgos identificados, en los puntos de control establecidos en los procedimientos de cada uno de los procesos y el número de riesgos presentado en los mapas de riesgos contruidos desde los procesos.

- De otra parte varias de las definiciones de los riesgos corresponden a causas del riesgo y no se define el riesgo con la precisión requerida, que le permita al proceso formular acciones para administrar adecuadamente el riesgo que se pretende, eliminar, mitigar, reducir asumir o compartir. Se encuentra que por cada causa factor de riesgo, se identifica un riesgo y en varios riesgos identificados de esta manera, varias causas están generando un solo riesgo. De esta observación surge un mapa de riesgos propuesto por Control Interno de donde se concluye que de la consolidación de 386 riesgos identificados por los procesos es posible reducirlos a 170.

IV. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Como resultado del ejercicio se sugiere a los líderes de proceso evaluar el número de procedimientos con que cuenta el proceso para determinar, si algunos de ellos se deben transformar en manuales e instructivos y dejar únicamente los procedimientos que las actividades cotidianas del proceso necesitan. Se quiere decir con esto; que los procedimientos deben surtir un proceso de evaluación y actualización permanente, que conlleve a simplificar tanto la documentación como la complejidad de las operaciones de cada proceso.

- Los 170 riesgos propuesto por Control Interno aún deben surtir el proceso de validación con todas las etapas que se exponen en este documento, y complementarlo con la guía actual expedida por el DAFP. El resultado final debe llevar a los procesos a construir un mapa de riesgos con menos riesgos de los propuestos por Control Interno.
- Cabe mencionar que al revisar los mapas de riesgos existentes en la CVP no se evidenció la identificación, valoración y gestión de riesgos externos. Por tanto es de suma importancia construir el mapa de riesgos (Institucional) derivado de los factores externos que inciden en el cumplimiento de los Objetivos misionales de la Entidad e incluir en este los riesgos operativos de tipo transversal.

(Nombre y apellidos. Responsable del documento)

(Cargo)

Correo Electrónico

Proyectó: Nombres y Apellidos – Cargo – No de Contrato

Revisó: Nombres y Apellidos – Cargo – No de Contrato

Adjunto: _____ folios

Código: 208-SADM-Ft-105

Versión: 2

Vigente desde: 29-01-2016

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

BIBLIOGRAFIA

NORMA TECNICA COLOMBIANA ISO 31000 2009 Herramienta para evaluar la Gestión del Riesgo.

GUIA PARA LA GESTION DEL RIESGO 2015 Presidencia de la República y Departamento Administrativo de la Función Pública

LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO EN LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION

Código: 208-SADM-Ft-105
Versión: 2
Vigente desde: 29-01-2016

Hoja 31 de 31

Calle 54 N° 13-30
Código Postal : 110231, Bogotá D.C.
PBX: 3494520
Fax: 3105684
www.cajaviviendapopular.gov.co
soluciones@cajaviviendapopular.gov.co



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**