El servicio público es de todos

Función Pública

FUNCIÓN PÚBLICA

Octubre de 2019

# Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades pequeñas

VERSIÓN 1

**Fernando Antonio Grillo Rubiano**
Director

**Claudia Patricia Hernández León**
Subdirectora

**Ángela María González Lozada**
Secretaria General

**María Magdalena Forero Moreno**
Directora de Gestión del Conocimiento

**Francisco Camargo Salas**
Director de Empleo Público

**Hugo Armando Pérez Ballesteros**
Director de Desarrollo Organizacional

**María del Pilar García González**
Directora de Gestión y Desempeño Institucional

**Fernando Augusto Segura Restrepo**
Director de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano

**Armando López Cortés**
Director Jurídica

**Luz Stella Patiño Jurado**
Jefe de Oficina de Control Interno

**Julio César Rivera Morato**
Jefe Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

**Diana María Bohórquez Losada**
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

**Carlos Andrés Guzmán Rodríguez**
Jefe Oficina Asesora de Planeación

En validación

**Elaborado por:**

**Myrian Cubillos Benavides**

Coordinadora Grupo de Asesoría y Gestión

**Jeimy Paola Ortiz García**

**Eva Mercedes Rojas Valdés**

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional.

**Edición**

Dirección de Gestión del Conocimiento

Octubre de 2019

En validación

# Tabla de Contenido

**Introducción** ..... 6

**Objetivos** ..... 7

**Conceptos básicos relacionados con el riesgo** ..... 8

**Acerca de la metodología** ..... 9

**1. Lineamientos generales para la gestión del riesgo** 11

**2. Identificación de riesgos** ..... 13

**3. Valoración de riesgos** ..... 18

**4. Seguimiento – Mapa de Riesgos** ..... 33

**Bibliografía** ..... 34

En validación

# Índice de Tablas

**Tabla 1: Criterios para calificar probabilidad** ..... **19**

**Tabla 2. Ejemplo personería municipal - Calificación probabilidad** ..... **20**

**Tabla 3. Criterios de calificación del impacto** ..... **20**

**Tabla 4. Calificación impacto ejemplo Personería Municipal** ..... **20**

**Tabla 5. Ejemplo personería municipal - Calificación probabilidad e impacto del riesgo** ..... **21**

**Tabla 6. Valoración del diseño y ejecución de las actividades de control** .....¡Error! Marcador no definido.
**Tabla 7. Rango de calificación diseño y ejecución del control .....30**
**Tabla 8. Ejemplo personería municipal - Valoración actividad de control (1)** .....**31**

# Índice de Esquemas

**Esquema 1: Metodología para la administración del riesgo en entidades pequeñas .....10**
**Esquema 2: Insumos para la identificación de riesgos .....11**
**Esquema 3: Pasos para la identificación de riesgos .....13**
**Esquema 4: Identificación, causas, riesgo y consecuencias .....18**
**Esquema 5: Pasos para la valoración del riesgo .....19**
**Esquema 6: Mapa de calor, Probabilidad vs Impacto.....23**
**Esquema 7: Ubicación riesgo inherente, mapa de calor .....23**
**Esquema 8: Diseño actividades de control .....27**
**Esquema 9: Tipo de Controles .....33**

En validación

# Introducción

Con el objetivo de avanzar en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, y teniendo en cuenta que existen criterios diferenciales en la implementación, seguimiento, roles y responsabilidades de las diferentes políticas y dimensiones del MIPG en las entidades públicas; el Departamento Administrativo de la Función Pública, pone a disposición la siguiente guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades pequeñas, definidas por una parte, como aquellas que se caracterizan por no contar con el cargo de jefe de control interno o quien haga sus veces en la planta de personal, y las funciones correspondientes están inmersas en el trabajo que hace el representante legal, por tener un personal que labora en la entidad de una a 15 personas y no contar con líderes o enlaces que coordinen la implementación del sistema de gestión.

Por lo anterior y en el marco del MIPG que promueve el mejoramiento continuo de las entidades, se definió la siguiente metodología que incluye desde las herramientas para la revisión y/o formulación del direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta el paso a paso para definir la plataforma estratégica, identificación de grupos de valor, análisis de contexto interno y externo y los objetivos por proceso, elementos básicos y necesarios para la administración del riesgo, hasta los lineamientos para su identificación, diseño de controles y seguimiento por parte de la entidad.

Es de resaltar que, en el desarrollo de la metodología, se diseñaron una serie de herramientas que se ponen a disposición de las entidades para facilitar el ejercicio de implementación, sin embargo, estas herramientas están sujetas a modificaciones de acuerdo con las características y dinámica de las entidades.

En validación

# Objetivos

- Presentar a las entidades públicas denominadas “pequeñas” una metodología que les permita gestionar de manera efectiva los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de proceso.
- Facilitar a las entidades herramientas que les permitan avanzar en la revisión y/o formulación de la planeación estratégica y la identificación, valoración y seguimiento de la gestión del riesgo.
- Generar una cultura hacia el control a través de la gestión del riesgo.
- Fortalecer en las entidades pequeñas, la importancia de gestionar los riesgos, logrando que estas no estén expuestas y se garantice razonablemente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de proceso.

En validación

# Conceptos básicos relacionados con el riesgo

## Riesgo

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

## Causa

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

## Probabilidad

Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Esta puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad.

## 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.

## Impacto

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

## Riesgo Inherente

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

# Acerca de la metodología

La metodología tiene como objetivo orientar y facilitar a las entidades denominadas “pequeñas” herramientas que le permitan administrar el riesgo a partir de su identificación, valoración, diseño de controles y seguimiento.

Sin embargo, para el desarrollo e implementación de la metodología, es necesario que la entidad realice una revisión inicial de su planeación estratégica, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Revisar la normativa que le es propia a la entidad, desde su acto de creación hasta las normas más recientes en las que se le asignan competencias y funciones.
2. Identificar los grupos de valor, como principales usuarios de los productos y/o servicios que ofrece la entidad.
3. Analizar el contexto interno y externo que permitirá conocer los principales factores que impactan su gestión.
4. Revisar los objetivos estratégicos y objetivos por procesos.

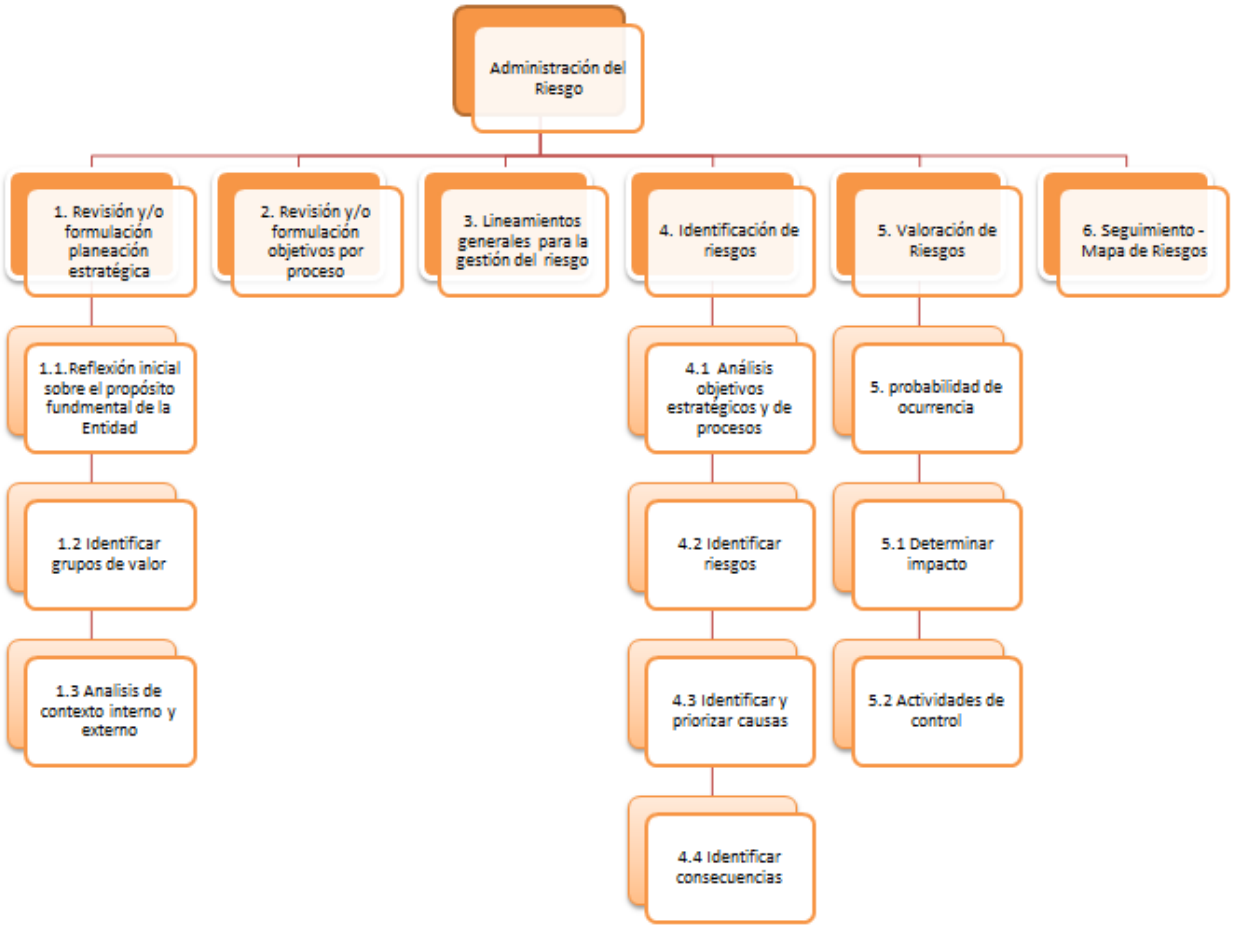
Lo anterior, serán insumos fundamentales para la identificación y valoración del riesgo, entendido como posibles acontecimientos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de procesos de la entidad.

*Para consultar la metodología y herramientas con respecto a la revisión de la planeación estratégica y objetivos por proceso. ver el **Anexo A** de la presente guía*.

A continuación se puede observar la estructura metodológica descrita:

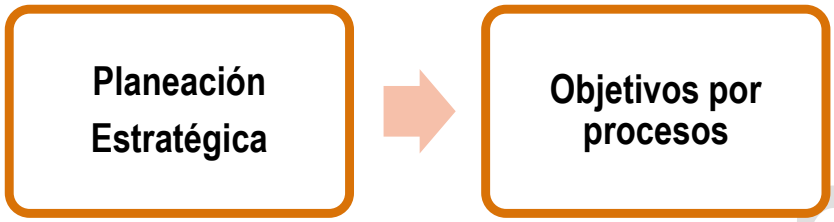
En validación

*Esquema 1: Metodología para la administración del riesgo en entidades pequeñas*




De acuerdo con la metodología propuesta, para que la entidad realice un óptimo ejercicio de identificación y valoración del riesgo, debe contar con insumos tales como la planeación estratégica y los objetivos por procesos, ya que son herramientas que orientan su gestión según las funciones y competencias asignadas y contribuyen en la toma de decisiones frente a la administración del riesgo.

*Esquema 2: Insumos para la identificación de riesgos*




*(En el **anexo A** de la presente guía, se puede consultar el paso a paso y las herramientas definidas para la revisión y/o formulación de la planeación estratégica y los objetivos por proceso.)*

Una vez la entidad cuenta con la planeación estratégica y los objetivos por proceso que van a permitir orientar su gestión a corto, mediano y largo plazo, el siguiente paso que debe adelantar, es la elaboración y aprobación de los principales lineamientos que van a orientar la administración del riesgo en la entidad de la siguiente manera:

# 1. Lineamientos generales para la gestión del riesgo

Los lineamientos generales (Política de Administración de Riesgos), corresponden a las directrices que emite la alta dirección de la entidad con respecto a cómo se realizará la identificación, valoración y seguimiento de los riesgos para su aprobación y comunicación en todos los niveles de la entidad.

A continuación, se relacionan algunos lineamientos a tener en cuenta:

1. **Objetivo:** Establecer directrices que permitan la identificación, valoración y seguimiento a los posibles hechos, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos o de proceso. Para lo cual se tendrá en

En validación

cuenta la metodología establecida por Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones

2. **Alcance:** Todos los procesos de la entidad.

3. **Identificación:** Se identificarán los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a los objetivos de los procesos así: Mínimo un riesgo por proceso u objetivo, con al menos dos causas y dos consecuencias; para cada causa se diseñará y ejecutará un control.

4. **Valoración**: Se realizará la valoración del riesgo, en primer lugar, se determinará la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo inherente, así mismo, se diseñaran los respectivos controles de acuerdo con los seis (6) pasos establecidos y se evaluará su diseño y ejecución.

5. **Periodicidad de seguimiento:** Se determinará de acuerdo con la ubicación en el mapa de calor, con respecto a la valoración del riesgo inherente. Si su probabilidad es **rara vez** y el impacto **insignificante,** no se realizará actividad de control, pero sí se hará seguimiento semestral del riego.
   Se recomienda, realizar los siguientes seguimientos:
   - Mensual, a los riesgos que se ubiquen en las zonas **extrema** y **alta**.
   - Trimestral, a los riesgos que se ubiquen en la zona **moderada.**
   - Semestral, a los riesgos que se ubiquen en la zona **baja**.

6. **Herramientas:** Se utilizarán las herramientas establecidas en la guía de administración del riesgo y diseño de controles para entidades pequeñas, realizando los ajustes que se consideren necesarios, de acuerdo con las características de cada entidad.

En validación

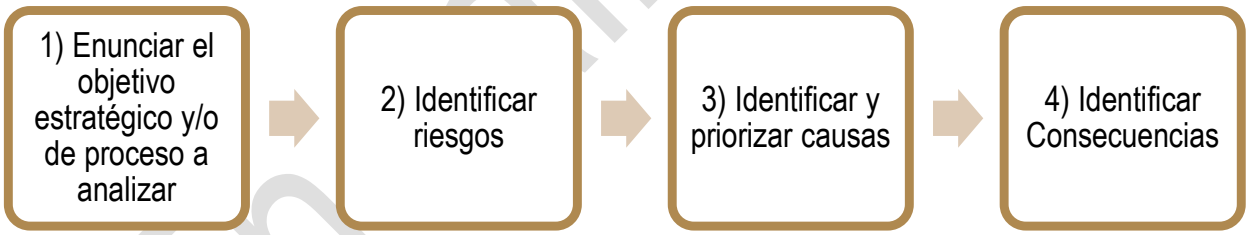
# 2. Identificación de riesgos

Una vez la entidad haya realizado la revisión y/o formulación de la planeación estratégica y los objetivos por procesos, se continúa con la identificación de los posibles riesgos o acontecimientos que pueden llegar a afectar el cumplimiento de dichos objetivos.

En esta fase, es necesario identificar las fuentes o causas generadoras del riesgo y las posibles consecuencias o impacto negativo que se puede presentar si se llega a materializar el riesgo.

Para la identificación de los riesgos se proponen los siguientes pasos:

*Esquema 3: Pasos para la identificación de riesgos*




A continuación, se desarrollan cada uno de los puntos propuestos teniendo en cuenta un ejemplo con una personería municipal, que en su estructura organizacional y planta de personal cuenta solamente con el cargo de personero y secretario para llevar a cabo las funciones y competencias asignadas por ley.

En validación

| | |
|---|---|
| 1) Enunciar el objetivo estratégico y/o de proceso a analizar | Capacitar a la comunidad sobre la importancia de la promoción y protección de los derechos humanos y del medio ambiente y sobre los mecanismos existentes para el ejercicio de sus derechos ante autoridades competentes. |
| 2) Identificar riesgos | Para la identificación del riesgo o el posible acontecimiento que afecta el cumplimiento del objetivo estratégico o de proceso, se debe contestar a la pregunta:<br>**¿QUÉ PUEDE SUCEDER FRENTE AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO?**<br>*Se identifica la afectación del cumplimiento del objetivo.*<br>Para el caso del objetivo estratégico de la personería municipal, lo que puede suceder, es que se evidencie un incumplimiento en las capacitaciones sobre los mecanismos existentes para el ejercicio de derechos ante autoridades competentes. |
| 3) Identificar causas | En este paso se recomienda revisar el análisis del contexto interno y externo elaborado en el Anexo C, donde se pueden identificar posibles debilidades (internas) y amenazas (externas) que enfrenta la entidad en el cumplimiento de sus objetivos.<br>Para la identificación de las causas es necesario contestar la pregunta<br>**¿CÓMO PUEDE SUCEDER?**<br>*Se identifican los hechos o situaciones generadoras del riesgo.*<br>A continuación, se muestra un listado de posibles debilidades (internas) y amenazas (externas) que se pueden identificar como posibles causas generadoras del riesgo. |

| | |
|---|---|
| Debilidades (interno) | • Aumento de carga laboral debido a las disposiciones de la Ley de víctimas y el acuerdo de paz, ya que es necesario realizar la asesoría pertinente a la población.<br>• El presupuesto asignado para asesoría, capacitación y orientación a la comunidad corresponde al 1,5% del total del presupuesto asignado, es decir $1.534.897 un millón quinientos treinta y cuatro mil ochocientos noventa y siete pesos.<br>• La personería municipal sólo cuenta en la planta de personal con el personero y un secretario.<br>• La personería no cuenta con un sistema de información que le permita llevar la actualización de datos de la población, registro de personas capacitadas y un seguimiento de las principales solicitudes para hacer una priorización de temas a capacitar.<br>• La entidad actualmente no cuenta con procedimientos, que le permitan identificar las actividades que debe llevar a cabo para la elaboración de un plan de capacitación focalizado, dependiendo de las características de la población a atender y de un cronograma de actividades.<br>• La entidad no cuenta con recursos físicos que le permitan desplazarse a las zonas de capacitación. |
| Amenazas (externo) | • Desborde en las de Acciones de protección, en materia de defensa de la de los Derechos Humanos recibidas por la personería. |

3) priorizar causas

Se realiza la priorización de las posibles causas generadoras del riesgo identificado a los objetivos estratégicos o de proceso analizado. Se debe tener en cuenta, que algunas causas no pueden ser controladas por la entidad, para lo cual, se propone realizar un listado de aquellas donde la entidad puede llegar a proponer acciones de mejora a corto y/o mediano plazo.

Para el ejemplo que venimos desarrollando, se pueden priorizar tres causas identificadas en el análisis de debilidades y amenazas, que son controlables por la entidad y que a corto y mediano plazo se pueden establecer acciones de mejora:

- La personería no cuenta con un sistema de información que le permita llevar la actualización de datos de la población, registro de personas capacitadas y un seguimiento de las principales solicitudes para hacer una priorización de temas a capacitar.
- La entidad actualmente, no cuenta con procedimientos que le permitan identificar las actividades que debe llevar a cabo para la elaboración de un plan de capacitación focalizado, dependiendo de las características de la población a atender y de un cronograma de actividades.
- La entidad no cuenta con recursos físicos que le permitan desplazarse a las zonas de capacitación.

**Nota:** Para consultar el ejercicio completo revisar el Anexo B de la presente guía.

4) Identificar Consecuencias

Identificar las consecuencias, permite saber los posibles efectos o impactos negativos que se pueden generar por la materialización del riesgo. Por lo anterior a continuación, se establecen algunos efectos negativos identificados en el ejemplo de la personería municipal:

*Violación en materia de derechos humanos a la comunidad del municipio, por desconocimiento de las acciones a imponer.

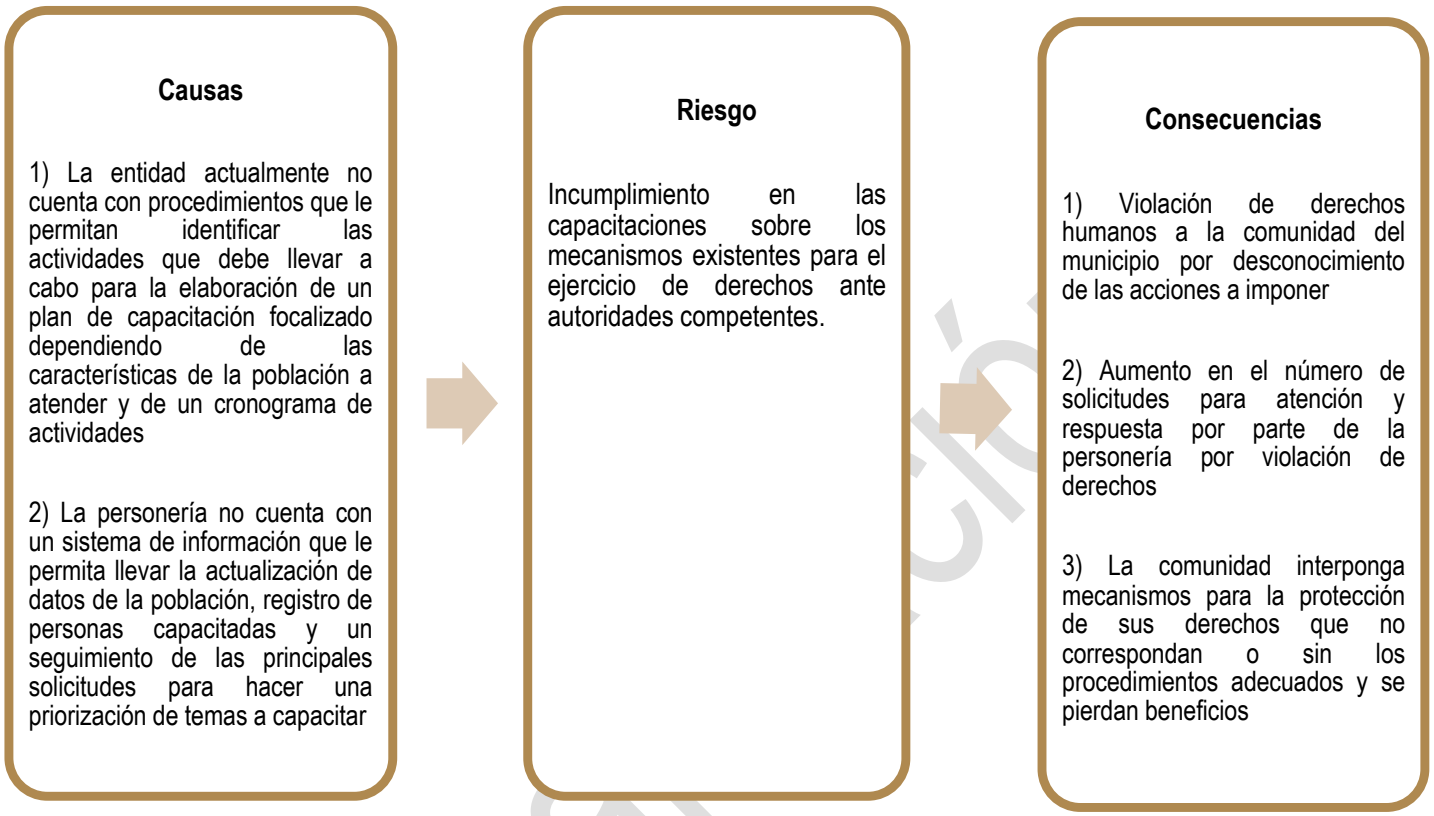
*Aumento en el número de solicitudes para la protección de los derechos de la comunidad y la falta de respuesta por parte de la personería, lo que ocasiona la violación de los derechos de los peticionarios.

*La comunidad interpone requerimientos para la protección de sus derechos por medio de mecanismos que no corresponden o sin los procedimientos adecuados debido a la falta de información, perdiendo así los beneficios que pueden recibir.

En resumen, los anteriores pasos permiten realizar la identificación del riesgo, sus posibles causas y consecuencias, para luego realizar su valoración y un seguimiento a través del mapa de riesgos.

En v

*Esquema 4: Identificación causas, riesgo y consecuencias*




En validación

# 3. Valoración de riesgos

Una vez identificado el riesgo, sus posibles causas y consecuencias, el siguiente paso consiste en realizar la valoración, es decir, determinar qué tan probable es que suceda el riesgo, que este pueda llegar a materializarse, y qué tanto sería su impacto; esto con el propósito de estimar la zona del riesgo en la que se encuentra.

*Esquema 5: Pasos para la valoración del riesgo*

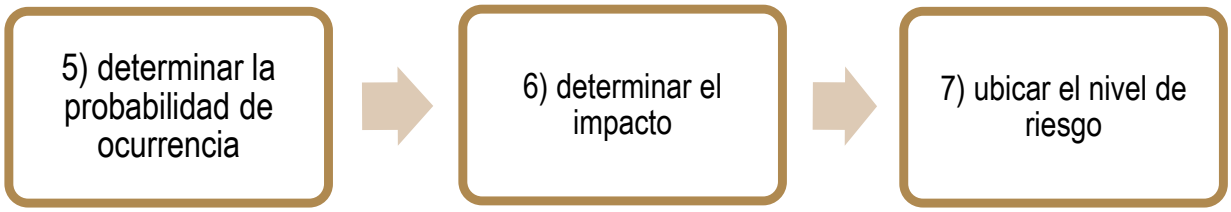



*Tabla 1: Criterios para calificar probabilidad*

5) determinar la probabilidad de ocurrencia

Para determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo se propone analizar datos históricos, la experiencia de los que desarrollan actividades, entre otros aspectos, a través de la siguiente tabla:

| Probabilidad | | |
|---|---|---|
| **Casi seguro** | **Posible** | **Rara vez** |
| Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.<br><br>Más de una vez al año. | El evento podrá ocurrir en algún momento.<br><br>Al menos una vez en los dos últimos años. | El evento puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).<br><br>No se ha presentado en los últimos 5 años. |

A continuación, se determina la probabilidad de ocurrencia para el riesgo identificado en la personería municipal.

*Tabla 2. Ejemplo personería municipal - Calificación probabilidad*

| Descripción del riesgo | Probabilidad | | |
|---|---|---|---|
| | Casi seguro | Posible | Rara vez |
| Incumplimiento en las capacitaciones sobre los mecanismos existentes para el ejercicio de derechos ante autoridades competentes. | X | | |

6) determinar el impacto

Con respecto a determinar el impacto, entendido como las posibles consecuencias que puede generar la materialización de los riesgos, se propone realizar un ejercicio similar al anterior; a través de lluvia de ideas se pueda realizar la calificación del impacto, teniendo en cuenta datos históricos o con la experiencia de los que desarrollan las actividades de acuerdo con las siguientes características:

*Tabla 3. Criterios de calificación del impacto*

| Impacto | | |
|---|---|---|
| Mayor | Moderado | Insignificante |
| Se espera que el evento tenga un impacto o consecuencias **catastróficas** para la entidad y/o los grupos de valor identificados. | Se espera que el evento tenga un impacto o consecuencias **mayores** para la entidad y/o los grupos de valor identificados. | Se espera que el evento no tenga un impacto o consecuencias **significativas** para la entidad y/o los grupos de valor identificados. |

| Descripción del riesgo | Impacto | | |
|---|---|---|---|
| | Mayor | Moderado | Insignificante |
| Incumplimiento en las capacitaciones sobre los mecanismos existentes para el ejercicio de derechos ante autoridades competentes. | X | | |

Lo anterior, da como resultado una matriz de probabilidad e impacto de la siguiente manera:

*Tabla 5. Ejemplo personería municipal - Calificación probabilidad e impacto del riesgo*

| Descripción del riesgo | Probabilidad | | | Impacto | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Casi seguro | Posible | Rara vez | Mayor | Moderado | Insignificante |
| Incumplimiento en las capacitaciones sobre los mecanismos existentes para el ejercicio de derechos ante autoridades competentes. | X | | | X | | |

En validación

7) ubicar el nivel de riesgo

A partir de la identificación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto o consecuencias generadas en la matriz de probabilidad e impacto, es necesario ubicar en un mapa de calor el nivel de riesgo identificado.

De acuerdo con el ejemplo que hemos venido explicando, se toma la calificación resultante de la probabilidad **"Casi seguro"** y la calificación del impacto **"Mayor"** y se ubica la calificación en el mapa de calor ubicando la intersección y este punto corresponde al nivel del riesgo que para el ejemplo se encuentra ubicado en la zona alta.

***Nota:*** *Ver Esquema 7 Ubicación riesgo inherente mapa de calor*

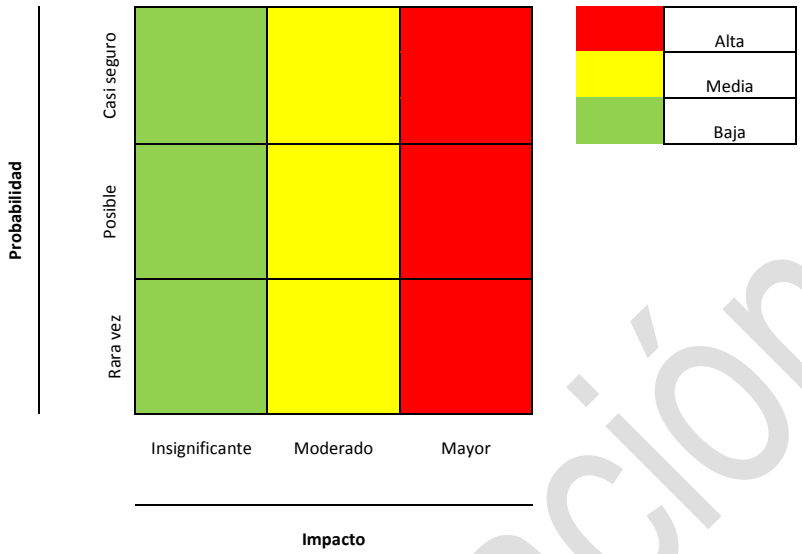
7) Mapa de Calor

El mapa de calor propuesto en la presente guía, cuenta con tres niveles de ubicación para la probabilidad y tres niveles para el impacto, lo anterior con el objetivo de brindarle a las entidades una herramienta sencilla de identificación de probabilidad e impacto, ya que se utilizan técnicas subjetivas como la lluvia de ideas y experticia del personal de la entidad, así mismo, se utilizan tres niveles para la valoración de riesgos a procesos sencillos[1] como los que se proponen a entidades denominadas "pequeñas".

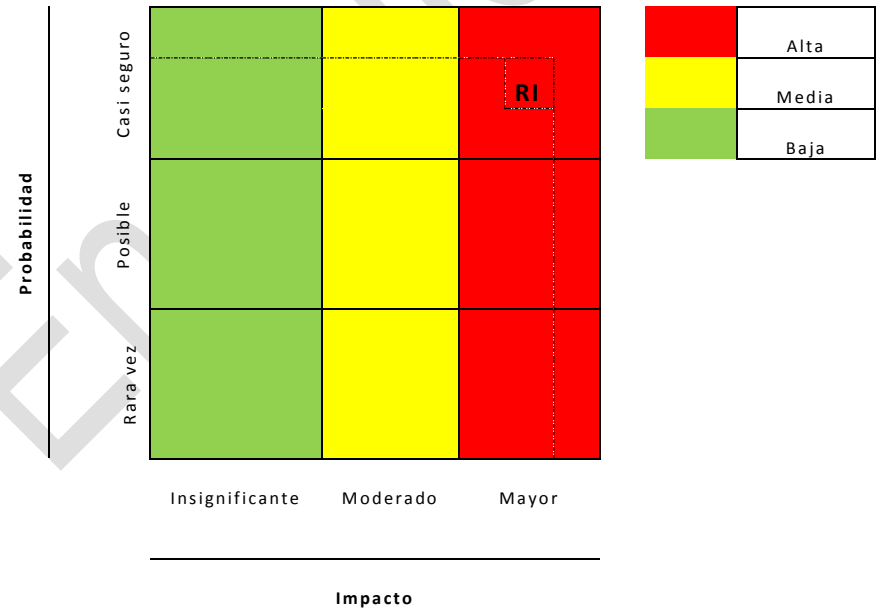
En validación

[1] Institute, P. M. (s.f.). *La guia de los fundamentos para la dirección de proyectos - Guia del PMBOK sexta edición*

*Esquema 6: Mapa de calor Probabilidad vs Impacto*




*Esquema 7: Ubicación riesgo inherente mapa de calor*




En validación

## 3.1 Diseño y ejecución actividades de control

Las actividades de control son aquellas acciones documentas e implementadas que contribuyen a mitigar los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos. Para el diseño de las actividades de control, se proponen los pasos establecidos en la guía de administración de riesgos y diseño de controles[2]

Adicionalmente, dada la necesidad de priorizar una buena administración del riesgo, se propone que se diseñen y ejecuten actividades de control para todos los riesgos, exceptuando aquellos que se encuentren ubicados en el eje de probabilidad **"rara vez"** e impacto **"insignificante",** (De acuerdo a los rangos definidos en las tablas propuestas para la valoración de riesgo y al mapa de calor). Aclarando que los mismos deben ser monitoreados periódicamente para evitar su desplazamiento y posible materialización.

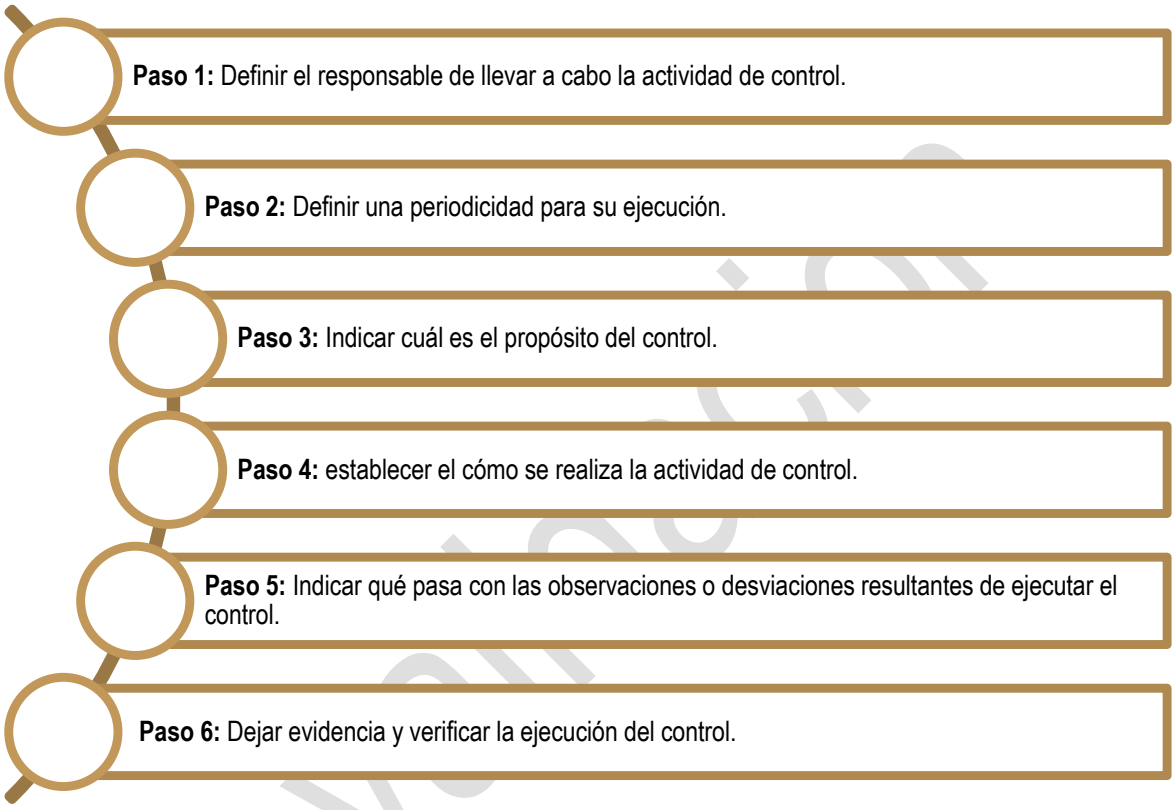
En lo que respecta al análisis de las actividades de control existentes, se deberá tener en cuenta dos aspectos claves con el ánimo de determinar su solidez frente al tratamiento del riesgo, como lo es determinar si el mismo cumple las condiciones de diseño.

En validación

[2] Departamento Administrativo de la Función Pública . (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.

## Pasos para el diseño de actividades de control.

*Esquema 1. Pasos para el diseño de actividades de control*




Es necesario resaltar que las actividades de control se diseñan con base en las causas del riesgo, con el objetivo de contrarrestar los posibles hechos generadores.

A continuación, se muestra el diseño de controles para el caso que hemos venido trabajando de la personería municipal, tomando como ejemplo dos causas priorizadas.

En validación

8) Actividades de control

**Causa 1:** La entidad actualmente, no cuenta con procedimientos que le permitan identificar las actividades que debe llevar a cabo para la elaboración de un plan de capacitación focalizado dependiendo de las características de la población a atender y de un cronograma de actividades.

1) **Responsable:** El secretario de la Personería Municipal.
2) **Periodicidad:** Cada vigencia elaborará un plan de orientación y capacitación focalizado a los grupos de valor, con un cronograma de actividades mensual.
3) **Propósito:** Verificará que lo programado se esté ejecutando en los tiempos y con los requerimientos de la ciudadanía establecidos.
4) **Cómo se realiza:** Para verificar el cumplimiento, revisará las listas de asistencia y las encuestas de satisfacción diligenciadas.
5) **Observaciones y desviaciones:** En caso de no llevarse a cabo las actividades del plan de orientación y capacitación, se documentarán las razones o los imprevistos presentados en los formatos de seguimiento.
6) **Evidencia:** Serán parte los documentos de programación y ejecución del plan de orientación y capacitación en Derechos Humanos. Sin embargo, de acuerdo con las verificaciones y entrevistas realizadas al responsable, el control se ejecuta algunas veces.

**Causa 2:** La personería no cuenta con un sistema de información que le permita llevar la actualización de datos de la población, el registro de personas capacitadas y un seguimiento de las principales solicitudes para hacer una priorización de temas a capacitar.

1) **Responsable:** Contratista de Atención al Ciudadano.
2) **Periodicidad:** Mensualmente.
3) **Propósito:** Relacionar en una matriz en Excel los servicios que la ciudadanía y demás grupos de valor solicitan o demandan de la Entidad.
4) **Cómo se realiza:** Para relacionar los servicios revisará las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes que recepciona.
5) **Observaciones y desviaciones:** En caso de no relacionar las PQRS, se justificarán las razones y se cotejará la información con las áreas que efectúan las respuestas.
6) **Evidencia:** Matriz de seguimiento a los servicios solicitados en las PQRS. Una vez revisada la matriz, se evidencian los servicios solicitados por la ciudadanía y grupos de valor como fuente de información para priorizar capacitaciones.

*Esquema 8: Diseño actividades de control*

**Riesgo:** Incumplimiento en las capacitaciones sobre los mecanismos existentes, para el ejercicio de los derechos ante las autoridades competentes.

| CAUSAS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
|---|---|
| La entidad actualmente no cuenta con procedimientos que le permitan identificar las actividades que debe llevar a cabo para la elaboración de un plan de capacitación focalizado, dependiendo de las características de la población a atender y de un cronograma de actividades. | El secretario de la Personería Municipal cada vigencia elaborará un plan de orientación y capacitación focalizado a los grupos de valor, con un cronograma de actividades mensual, y verificará que lo programado se esté ejecutando en los tiempos y con los requerimientos de la ciudadanía, establecidos a través de los listados de asistencia y las encuestas de satisfacción.<br>En caso de no llevarse a cabo las actividades del plan de orientación y capacitación, dejará constancia en el formato de seguimiento de las razones o los imprevistos presentados.<br>Como evidencia quedan los listados de asistencia, las encuestas de satisfacción y los formatos de seguimiento, cuando no se realice la actividad de capacitación. |

En validación

| | |
|---|---|
| La personería no cuenta con un sistema de información que le permita llevar la actualización de datos de la población, registro de personas capacitadas y un seguimiento de las principales solicitudes para hacer una priorización de temas a capacitar. | Un contratista de Atención al Ciudadano de manera mensual relaciona en una matriz de Excel, el seguimiento a los servicios que la ciudadanía y demás grupos de valor solicitan o demandan de la entidad.<br><br>Para relacionar los servicios revisará las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes que recepciona.<br><br>En caso de no relacionar las PQRS se justificarán las razones y se cotejará la información con las áreas que efectúan las respuestas.<br><br>Como evidencia se cuenta con la Matriz de seguimiento a los servicios solicitados en las PQRS.<br><br>Es de resaltar que una vez revisada la matriz, se evidencian los servicios solicitados por la ciudadanía y grupos de valor y es fuente de información para priorizar capacitaciones. |

Como segundo aspecto, es necesario determinar si el control diseñado se está ejecutando por parte del responsable. Es posible que la entidad encuentre diferentes escenarios tales como:

a. El control está diseñado, pero no se esté ejecutando,

b. El control se está ejecutando, pero no está diseñado,

c. El control se encuentra diseñado y ejecutado por parte del responsable.

En validación

### 3.1.1 Valoración Actividades de Control

La valoración de las actividades de control, tiene como objetivo identificar tal como se ha mencionado, si estas se encuentran bien diseñadas y ejecutadas, lo anterior, permitirá la mitigación de los riesgos que enfrentan las entidades.

Para la valoración de las actividades de control con respecto al diseño y la ejecución se tiene en cuenta la siguiente tabla[3]

| CRITERIO DE EVALUACIÓN | ASPECTO A EVALUAR | OPCIONES DE RESPUESTA | PESO EN LA EVALUACIÓN |
|---|---|---|---|
| **1. Asignación del responsable** | ¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control? | Asignado | 15 |
| | | No Asignado | 0 |
| **2. Periodicidad** | ¿La oportunidad en la que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo de manera oportuna? | Oportuna | 15 |
| | | Inoportuna | 0 |
| **3. Propósito** | ¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por sí sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo? Ej. Verificar, validar, cotejar, comparar, revisar etc.? | Prevenir | 15 |
| | | Detectar | 10 |
| | | No es un control | 0 |
| **4. ¿Cómo 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 | 15 |
| | | No confiable | 0 |

[3]Departamento Administrativo de la Función Pública . (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.

En validación

| | | | |
|---|---|---|---|
| **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 | 15 |
| | | No se investigan | 0 |
| **6. ¿Existen evidencias 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 | 15 |
| | | Incompleta | 5 |
| | | No existe | 0 |
| **6.1 ¿El control se ejecuta?** | ¿Es posible identificar los pasos establecidos en el diseño del control para su ejecución? Ej, formatos, instructivos, procedimientos, etc? | Consistente | 10 |
| | | Algunas veces | 5 |
| | | No se ejecuta | 0 |

Se propone realizar la calificación del diseño y la ejecución del control para identificar su nivel de madurez, teniendo en cuenta los criterios **de Fuerte, Moderado y Débil**. Por lo anterior, se debe tener en cuenta el siguiente rango de calificación.

*Tabla 6. Rango de calificación diseño y ejecución del control*

| Rango de calificación del diseño y ejecución | Resultado – Peso en la evaluación |
|---|---|
| **Fuerte** | Calificación entre 96 y 100 |
| **Moderado** | Calificación entre 86 y 95 |
| **Débil** | Calificación entre 0 y 85 |

A continuación, se muestra la calificación de las actividades de control definidas para las dos causas identificadas como generadoras del riesgo en el caso de la personería municipal, de acuerdo con lo establecido en la tabla de valoración.

En validación

*Tabla 7. Ejemplo personería municipal - Valoración actividad de control (1)*

| ACTIVIDAD DE CONTROL (1) PERSONERÍA MUNICIPAL | | | |
|---|---|---|---|
| **CRITERIO DE EVALUACIÓN** | **ACTIVIDAD DE CONTROL** | **OPCIONES DE RESPUESTA** | **PESO EN LA EVALUACIÓN** |
| 1. Asignación del responsable | El secretario de la Personería Municipal. | Asignado | 15 |
| | | No Asignado | |
| 2. Periodicidad | Cada vigencia elaborará un plan de orientación y capacitación focalizado a los grupos de valor con un cronograma de actividades mensual. | Oportuna | 15 |
| | | Inoportuna | |
| 3. Propósito | Verificará que lo programado se esté ejecutando en los tiempos y con los requerimientos de la ciudadanía establecidos. | Prevenir | 15 |
| | | Detectar | |
| | | No es un control | |
| 4. ¿Cómo se realiza la actividad de control? | Para verificar el cumplimiento revisará las listas de asistencia y las encuestas de satisfacción diligenciadas. | Confiable | 15 |
| | | No confiable | |
| 5. ¿Qué pasa con las observaciones o desviaciones? | En caso de no llevarse a cabo las actividades del plan de orientación y capacitación se documentarán las razones o los imprevistos presentados en los formatos de seguimiento. | Se investigan y resuelven oportunamente | 15 |
| | | No se investigan | |
| 6. ¿Existen evidencias de la ejecución del control? | Serán parte de los documentos de programación y ejecución del plan de orientación y capacitación en Derechos Humanos. | Completa | 15 |
| | | Incompleta | |
| | | No existe | |
| 6.1 El control se ejecuta? | De acuerdo con las verificaciones y entrevistas realizadas al responsable, el control se ejecuta algunas veces. | Consistente | |
| | | Algunas veces | 5 |
| | | No se ejecuta | |
| TOTAL | | | **95** |
| RANGO DE CALIFICACIÓN | | | **MODERADO** |

En validación

Teniendo en cuenta la calificación anterior, se diseñó una actividad de control para cada causa priorizada y que puede llegar a ser un hecho generador del riesgo identificado. Para la actividad de control (1) se puede evidenciar que el punto 6.1 donde se califica la ejecución del control, la opción de respuesta es: "**algunas veces",** se evidencia la ejecución del control, lo que afecta la calificación de la actividad, ubicándola en un rango de **"moderado";** en este caso, es necesario establecer las acciones de mejora correspondientes para evidenciar de manera consistente la ejecución de la actividad de control hasta llegar a una calificación de **"fuerte".**

La segunda actividad de control definida para la segunda causa del riesgo, el rango de calificación obtenido se encuentra en "**fuerte".**

**Nota:** Para consultar el ejercicio completo revisar el anexo C de la presente guía

Sin embargo, es necesario precisar que, si la evaluación de la actividad de control en diseño o en ejecución arroja un rango de "***débil",*** se recomienda no continuar con la metodología hasta ajustar el diseño o evidenciar la ejecución de controles para alcanzar un rango *"**fuerte"*** o establecer acciones de mejora para los casos que se encuentran en rango *"**moderado".***

Para efectos de identificar los tipos de controles que se están diseñando y ejecutando, se debe tener en cuenta el propósito que tiene la actividad de control, es decir, si se clasifica como ***preventivo o detectivo.***

**Un control preventivo**, es aquel que se ejecuta antes de realizar la actividad generadora del riesgo[4] y tiene como objetivo evitar un evento no deseado en el momento en que se produce.

**Un control detectivo**, es aquel que busca detectar una situación no deseada para que se corrija y se tomen las acciones correspondientes, es decir,

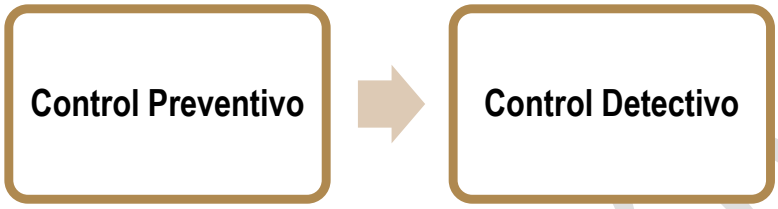
[4] Tipo de Control – Bancoldex, Tomado de Capacitación de Riesgos



En validación

estos controles son diseñados y ejecutados después de que se haya producido un evento no deseado[5].

*Esquema 9: Tipo de Controles*




## 4. Seguimiento – Mapa de Riesgos

Una vez se ha realizado la identificación y valoración del riesgo con el respectivo diseño de controles, se procede a elaborar el mapa de riesgos que va a permitir realizar el seguimiento, consolidar información y documentar el desarrollo del ejercicio metodológico propuesto.

Cabe resaltar, que de acuerdo con los lineamientos generales establecidos en el numeral 1 de la presente guía, la identificación de los riesgos se realiza a todos los objetivos estratégicos y de proceso, con mínimo un riesgo por objetivo, con al menos dos causas y dos consecuencias y para cada causa, se diseñará y ejecutará un control.

A continuación, se muestra el mapa de riesgos propuesto para el ejemplo que se ha venido desarrollando.

**Nota:** Para consultar el ejercicio completo revisar el anexo I de la presente guía.

En validación

[5] Departamento Administrativo de la Función Pública . (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.

# Bibliografía


Belleza, P. M. (2018). *Informe de Gestión .*

Boyacá, P. M. (2019). *Informe Anual Personeria Municipal .*

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). Planeació estratégica fundamentos y aplicaciones.

Departamento Administrativo de la Función Pública . (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Manual Operativo Sistema de Gestión.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Curso virtual Modelo Integrado de Planeación y Gestión .* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/curso-mipg

Departamento Nacional de Planeación . (s.f.). Guia de caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés.

Institute, P. M. (s.f.). *La guia de los fundamentos para la dirección de proyectos - Guia del PMBOK sexta edición .*

Lerma, A. E., & Bárcena, S. (2012). Planeación Estratégica por áreas funcionales Guía Práctica.

Miranda, J. J. (2006). *El desafio de la gerencia de proyectos .*

Pasto, P. M. (2018). *Informe de Gestión 1 de marzo de 2017 al 28 de febrero de 2018.*

Patios, P. M. (2017). Resolución 05 de 2017. *"Por la cual se adopta el presupuesto de la Personeria Municipal para la vigencia 2017"*.

Patios, P. M. (2018). *Informe de Gestión Personeria Municipio los Patios .*

Velasco, J. A. (2013). *Gestión por Procesos.*


En validación