



El emprendimiento  
es de todos

Minhacienda

# Política de Administración del Riesgo

Versión 10  
Abril de 2022

 <b>El emprendimiento es de todos</b> <b>Minhacienda</b>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	1 de 37

## Contenido

Introducción.....	3
1. Objetivo .....	4
1.1. Objetivos Especificos.....	4
2. Alcance.....	4
3. Términos y definiciones.....	4
4. Normatividad Aplicable.....	9
5. Roles y responsabilidades.....	12
6. Metodología para la administración de riesgos .....	13
6.1. Etapa 1. Identificación del riesgo .....	14
6.2. Etapa 2. Análisis del Riesgo.....	22
6.3. Etapa 3. Valoración del Riesgo .....	26
6.4. Etapa 4. Manejo del Riesgo .....	32
6.5. Etapa 5. Monitoreo del Riesgo.....	35
7. Relación De Anexos .....	35
8. Datos de elaboración y control de cambios.....	36
9. Aprobación .....	37

	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	2 de 37

### Lista de Tablas

- Tabla No.1** Normatividad Aplicable
- Tabla No. 2** Factores de riesgo y ejemplos
- Tabla No. 3** Metalenguaje del Riesgo
- Tabla No. 4** Ejemplos redacción de riesgo
- Tabla No. 5** Tipos de Riesgo
- Tabla No. 6** Ejemplo del producto afectado ante la materialización del riesgo propuesto para proceso Mis.1.1.
- Tabla No. 7** Ejemplos de frecuencia y probabilidad
- Tabla No. 8** Escala calificación de probabilidad
- Tabla No. 9** Variables del impacto
- Tabla No. 10** Escala de calificación de impacto MHCP
- Tabla No. 11** Matriz de Calificación
- Tabla No. 12** Evaluación de controles
- Tabla No. 13** Opciones manejo del riesgo
- Tabla No. 14** Matriz preguntas riesgos de corrupción

### Lista de Gráficas

- Gráfica No.1** Roles y Responsabilidades en la Administración del Riesgo
- Gráfica No. 2** Etapas de Administración del Riesgo
- Gráfica No.3** Descripción del Riesgo
- Gráfica No. 4** Responsables del riesgo identificado
- Gráfica No. 5** Generalidades de los riesgos de corrupción
- Gráfica No. 6** Recursos para la gestión
- Gráfica No. 7** Análisis del riesgo
- Gráfica No. 8** Valoración del riesgo
- Gráfica No. 9** Tipos de Controles
- Gráfica No. 10** Estructura redacción del riesgo
- Gráfica No. 11** Actividades para el control
- Gráfica No. 12** Acciones riesgo de corrupción

 El emprendimiento es de todos    Minhacienda	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	Código:	Est.1.4.Man.4
		Fecha:	28-04-2022
		Versión:	10
		Página:	3 de 37

## Introducción

La administración del riesgo es una herramienta que enmarca las áreas de impacto, los factores de riesgo y junto con el contexto estratégico tanto interno como externo de la entidad (NTC ISO31000 Numeral 6.3.3), se asegura que la gestión de riesgos sea parte de todas las actividades de la entidad, incluyendo la toma de decisiones que para todos los procesos pueden generar eventos que originan oportunidades de mejora para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos e iniciativas.

De acuerdo con lo definido en la política de administración del riesgo de la Entidad, el contexto estratégico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público deberá ser actualizado cuando las condiciones institucionales cambien significativamente o por la puesta en marcha de nuevos planes de gobierno, lo cual implica cambios que impactan la gestión institucional. Esta condición se cumple, en inminencia de un cambio de gobierno y por ende en la formulación de un nuevo Plan Nacional de Desarrollo.

Desde la perspectiva la *“Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas”*, versión 5, la Función Pública puso a disposición algunas modificaciones formales que permiten un mejor entendimiento de la metodología propuesta, esto con el fin de que las entidades cuenten con los elementos necesarios para la toma de decisiones generando un enfoque más preventivo en la gestión del riesgo.

Esta política define los elementos y criterios principales para identificar, analizar, valorar, manejo y monitoreo de los riesgos a los que está expuesto el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, buscando la protección, continuidad de las operaciones y la generación de confianza en los grupos de valor.

 El emprendimiento es de todos Minhacienda	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	4 de 37

## 1. Objetivo

Establecer los lineamientos sobre los cuales se debe gestionar de manera efectiva el riesgo en cada uno de los procesos de la entidad de acuerdo con sus etapas de identificación, análisis, valoración, manejo y monitoreo, a fin de garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la Institución.

### 1.1. Objetivos Específicos

- Concientizar en todos los niveles de la entidad sobre la necesidad e importancia de identificar y tratar los diferentes tipos de riesgos.
- Propender por una adecuada identificación, análisis, valoración y manejo de los riesgos, independientemente de su naturaleza.
- Fomentar y mantener una cultura del autocontrol mediante la identificación oportuna de los riesgos.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en la formulación e implementación de controles y acciones encaminadas a prevenir, detectar y corregir, aquellas causas que puedan dar lugar a la materialización de un riesgo.
- Establecer, mediante una adecuada administración del riesgo, controles eficientes y eficaces que permita la toma de decisiones y una planeación institucional que responda a las necesidades de la entidad.
- Dar a conocer una metodología apropiada, bajo los lineamientos establecidos para la administración de los riesgos, que permita a los servidores públicos de la entidad identificar, analizar y evaluar el adecuado tratamiento de estos.

## 2. Alcance

La presente política comprende desde la metodología para la administración y gestión de los riesgos, con las particularidades propias de la entidad, aplicable al direccionamiento estratégico de la Entidad, a todos los procesos planes institucionales, proyectos, productos y a las acciones ejecutadas por los servidores durante el ejercicio de sus funciones; dándoles el tratamiento necesario, con base en la metodología definida, o cualquier otro tipo de riesgo que se pueda gestionar y estos se desarrollaran a partir de los anexos de esta política que permiten a la alta dirección una toma de decisiones efectivas, eficientes y eficaces para el cumplimiento de su misión.

## 3. Términos y definiciones

Para la administración del riesgo en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se tendrán en cuenta los siguientes términos y definiciones<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Tomado de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, versión 5

 El emprendimiento es de todos    Minhacienda	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	5 de 37

- A -

- **Acciones asociadas:** Son las que se deben tomar posterior a determinar las opciones de manejo del riesgo para reducirlos, transferirlos, aceptarlos, mitigarlos y/o evitarlos, orientadas a fortalecer los controles identificados. Se deben formular acciones cuando se han identificado fallas en los controles después de realizar su calificación.
- **Activo:** En el contexto de seguridad de la información son elementos tales como aplicaciones de la organización, servicios web, redes, hardware, información física o digital, recurso humano, entre otros, que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital.
- **Administración de riesgos:** Conjunto de etapas secuenciales que se deben desarrollar para el adecuado tratamiento de los riesgos.
- **Amenaza:** Situación externa que no controla la entidad y que puede afectar su operación.
- **Análisis del riesgo:** Establece la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo antes de determinar los controles (análisis del riesgo inherente) y posterior a la definición de controles para prevenir la ocurrencia del riesgo (análisis del riesgo residual).
- **Asumir el riesgo:** Opción de manejo donde se acepta la pérdida residual probable, si el riesgo se materializa.
- **Apetito del riesgo:** Cantidad y tipos de riesgo que la entidad quiere asumir para la consecución de sus objetivos.

- C -

- **Capacidad del riesgo:** Nivel máximo de riesgo que la Entidad puede soportar. Se determina por la cantidad de capital disponible.
- **Causa:** Todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo
- **Causa inmediata:** Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.
- **Causa Raíz:** Causa principal o básica, corresponde a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo.
- **Calificación del riesgo:** Estimación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede causar su materialización.
- **Confidencialidad:** Propiedad de la información que la hace no disponible o sea divulgada a individuos, entidades o procesos no autorizados.
- **Compartir o transferir el riesgo:** Opción de manejo que determina traspasar o compartir las pérdidas producto de la materialización de un riesgo con otras organizaciones mediante figuras como outsourcing,

 El emprendimiento es de todos <span style="float: right;">Minhacienda</span>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	6 de 37

seguros, sitios alternos. Los riesgos de corrupción se pueden compartir, pero no se puede transferir su responsabilidad.

- **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.
- **Control:** Medida que permite reducir o mitigar un riesgo.
- **Control correctivo:** Atacan el impacto frente a la materialización del riesgo
- **Control defectivo:** Acción o conjunto de acciones que están diseñados para identificar un evento o resultado no previsto después de que se haya producido. Buscan detectar la situación no deseada para que se corrija y se tomen las acciones correspondientes.
- **Control preventivo:** Acción o conjunto de acciones que eliminan o mitigan las causas del riesgo; está orientado a disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- **Contingencia:** Acciones inmediatas identificadas para hacer frente a la materialización del riesgo.
- **Corrupción:** Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado.

- D -

- **Daño antijurídico:** Es una lesión de un interés legítimo, patrimonial o extrapatrimonial, donde la víctima no está en la obligación de soportar y que no está justificada por ley o derecho. Ejemplo: Un funcionario vinculado en carrera administrativa y el ordenamiento laboral colombiano la regla general consagra por excepción no pueden ser declarados insubsistentes sin necesidad de motivación del acto.
- **Debilidad:** Situación interna que la entidad puede controlar y que puede afectar su operación.
- **Disponibilidad:** Propiedad de ser accesible y utilizable a demanda por una entidad.

- E -

- **Evaluación del riesgo:** Resultado del cruce cuantitativo de la calificación de impacto y probabilidad, para establecer la zona donde se ubicará el riesgo.
- **Evitar el riesgo:** Opción de manejo donde se deben determinar acciones para continuar disminuyendo tanto probabilidad como el impacto, mediante el fortalecimiento de controles, optimización de procesos y el diseño de nuevos controles.

- F -

- **Factores de Riesgo:** Son las fuentes generadoras de riesgos.
- **Frecuencia:** Ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.

 <b>El emprendimiento es de todos</b> <b>Minhacienda</b>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	7 de 37

-G-

- **Gestión del riesgo:** Proceso efectuado por la alta dirección y por todos los servidores públicos y contratistas para proporcionar un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

-I-

- **Identificación del riesgo:** Etapa de administración del riesgo donde se definen los riesgos con sus causas, agentes generadores asociados a las causas, consecuencias, definición de productos y/o servicios que pueden afectarse con la materialización del riesgo, situaciones de daño antijurídico y clasificación.
- **Impacto:** Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Impacto Reputacional:** El riesgo afecta la imagen de la entidad.
- **Impacto Económico:** El riesgo afecta en porcentaje el presupuesto general de la Nación o el presupuesto de la entidad.
- **Integridad:** Propiedad de exactitud y completitud.
- **Indicadores clave de riesgo (Key Risk Indicators – KRI):** Se usan para el seguimiento y una oportuna gestión de riesgos de la entidad.

-M-

- **Mapa de riesgos:** Organización sistemática que muestra el desarrollo de las etapas de la administración del riesgo.
- **Mapa de riesgos de corrupción:** Herramienta metodológica para identificar un conjunto sistemático de situaciones de índole administrativa que, por sus características, pueden originar prácticas corruptas, orientan programas de prevención de la corrupción, constituye una opción en la labor de los administradores cuando enfrentan la dirección o conducción de una organización o entidad particular.
- **Materialización del riesgo:** Ocurrencia del riesgo identificado.
- **Marco del apetito do riesgo:** Conjunto de elementos que van a permitir tener una visión completa de los niveles de **apetito, tolerancia y capacidad** al riesgo. Ejemplo: Un vehículo por sus características técnicas es capaz de ir a 180 km/h, pero por la capacidad del conductor y condiciones de clima, toleraría ir a 150 km/h, pero el conductor decide viajar a 120 km/h, este sería el apetito del riesgo.
- **Monitorear:** Observar, analizar, verificar y evaluar los riesgos identificados, determinando el adecuado desarrollo de cada una de las etapas de administración y el nivel de cumplimiento y efectividad de los controles y acciones definidas.

-N-

- **Nivel de riesgo:** Se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible (impacto) y la probabilidad que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir, su nivel puede ser alto, medio o bajo. Ejemplo: Alto: Manejo de recursos de la Nación. Bajo: Manejo de inventario de la entidad.

-O-



Código:	Est.1.4.Man.4
Fecha:	28-04-2022
Versión:	10
Página:	8 de 37

- **Observaciones o desviaciones del control:** Hace referencia a las acciones que deben tomarse, una vez se aplica el control y se evidencia algún incumplimiento en el proceso controlado; la actividad no debería continuarse hasta que se subsane la situación; si es un control que detecta una posible materialización de un riesgo, deberían gestionarse de manera oportuna los correctivos o aclaraciones a las diferencias presentadas u observaciones. Ej. El sistema SAP, cada vez que se va a realizar un pago, valida que el proveedor al cual se le va a girar el pago no está reportado en listas restrictivas, comparando el número de identificación tributaria (NIT) o cédula, con la información cargada en el aplicativo de las listas de clientes reportados en temas de lavado de activos y financiación del terrorismo. En caso de encontrar coincidencias, el sistema no permite realizar el pago.
- **Opciones de manejo:** Posibilidades disponibles para administrar el riesgo posterior a la valoración de los controles definidos (asumir, reducir, evitar compartir o transferir el riesgo residual).

### - P -

- **Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano:** Plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal.
- **Política de administración del riesgo:** Conjunto de lineamientos, directrices definidas y adoptadas para la gestión del riesgo en la entidad. La política es la declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo. La gestión o administración del riesgo establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.
- **Políticas operativas para la gestión de los riesgos:** Lineamientos y directrices que deben cumplirse durante la ejecución de cada una de las etapas del riesgo para garantizar su efectiva administración.
- **Probabilidad:** Se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.
- **Proceso:** Conjunto de operaciones secuenciales que realiza permanentemente la entidad para generar productos/servicios a sus usuarios internos y externos a partir de unos insumos determinados.
- **Producto y/o servicio:** Cualquier bien material o servicio final que se genera con la operación de un proceso institucional, orientado a satisfacer la necesidad de un grupo de valor interno o externo.

### - R -

- **Reducir el riesgo:** Opción de manejo que determina la formulación de acciones donde se prevenga la materialización del riesgo mediante el fortalecimiento de controles identificados.
- **Riesgo:** Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales. Nota: Los eventos potenciales hacen referencia a 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.
- **Riesgo de corrupción:** Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

 El emprendimiento es de todos    Minhacienda	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	9 de 37

- **Riesgo de gestión:** Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos o sobre su operación.
- **Riesgo de Continuidad de Negocio:** Posibilidad de que se produzca una interrupción operativa o situación de emergencia declarada, que causa una desviación negativa no planificada en la entrega esperada de productos o servicios de acuerdo con los objetivos de la entidad.
- **Riesgo de Seguridad de la Información:** Posibilidad de que una amenaza concreta pueda explotar una vulnerabilidad para causar una pérdida o daño en un activo de información. Suele considerarse como una combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias. (La serie ISO/IEC 27000: Contiene un conjunto de buenas prácticas para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información).
- **Riesgo inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad. El resultado de combinar la probabilidad con el impacto nos permite determinar el nivel del riesgo inherente, dentro de unas escalas de severidad.
- **Riesgo institucional:** Son los riesgos que afectan de manera directa el cumplimiento de los objetivos o la misión institucional. Los riesgos institucionales, son producto del análisis de los riesgos por proceso y son denominados de este tipo cuando cumplen alguna de las siguientes características: Que tengan incidencia en el usuario o destinatario final externo o que se encuentren en zona alta o extrema.
- **Riesgo residual:** El resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

- S -

- **Sistema de Continuidad de Negocio:** Es un sistema que ayuda a las entidades a prepararse para las emergencias, a gestionar las crisis y mejorar su capacidad de recuperación operacional, así como asegurar la disponibilidad de los servicios y trámites críticos de la entidad, garantizando que las funciones esenciales de la entidad puedan continuar durante y después de un desastre o incidente presentado.
- **SMGI:** Sistema de Monitoreo de la Gestión Integral; herramienta oficial para la documentación y administración de los riesgos mediante el módulo de "Gestión del riesgo".

- T -

- **Tolerancia del riesgo:** Es la capacidad máxima a la que puede llegar un riesgo que la entidad puede y está dispuesta a permitir, sin que se vea afectado el logro de sus objetivos y que en caso de que se materialice es capaz de soportar y se fija con límites.

- V -

- **Valoración del riesgo:** establece la identificación y evaluación de los controles para prevenir la ocurrencia del riesgo o reducir los efectos de su materialización. En la etapa de valoración del riesgo se determina el riesgo residual, la opción de manejo a seguir y si es necesario, las acciones a desarrollar para el fortalecimiento de controles.
- **Vulnerabilidad:** Representan la debilidad de un activo o de un control que puede ser explotada por una o más amenazas.

#### 4. Normatividad Aplicable

 El emprendimiento es de todos <span style="float: right;">Minhacienda</span>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	10 de 37

**Tabla No.1 Normatividad Aplicable**

Nombre del Documento	Descripción
Constitución Política de Colombia 1991	<p><b>Art 2.</b> Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación (...).</p> <p><b>Art 209</b> La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.</p> <p><b>Art 366.</b> El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable (...). Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier asignación.</p>
Ley 1474 de 2011	<p>Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.</p>
Ley 87 de 1993	<p>Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.</p> <p><b>Artículo 2. Objetivos del Sistema de Control Interno</b></p> <p><u>Líteral a)</u> Proteger los recursos de la Entidad, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. <u>Líteral f)</u> Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la Entidad y que puedan afectar el logro de los objetivos.</p>
Ley 1712 de 2014	<p>Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones.</p>

 El emprendimiento es de todos    Min Hacienda	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	11 de 37

Nombre del Documento	Descripción
Decreto 1081 de 2015	<p>Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único de Sector Presidencia de la República.</p> <p><b>Título 4: Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.</b>  <b>Artículo 2.1.4.2. Mapa de Riesgos de Corrupción.</b> Señálese como metodología para diseñar y hacer seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción (...)  <b>Artículo 2.1.4.8. Publicación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y Mapa de Riesgos de Corrupción:</b> Las entidades del orden nacional, departamental y municipal deberán elaborar y publicar (...)</p>
Decreto 1083 de 2015	<p>Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.</p> <p><b>Art 2.2.21.5.4.</b>          Como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas las autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración del riesgo. Para tal efecto, la identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de control interno o quien haga sus veces (...).</p> <p><b>Art. 2.2.21.6.1.</b>          Adopta la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI).</p> <p><b>Art. 2.2.22.1.</b>          Establece que el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.</p>
Decreto 1499 de 2017	<p>Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. Adopta el Nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión.</p>
NTC ISO 31000	<p>Norma técnica colombiana – Gestión del riesgo, principios y directrices.</p>
Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en Entidades públicas, del Departamento Administrativo de la Función Pública en su versión 05.	<p>En esta versión 5 se actualizaron y precisaron algunos elementos metodológicos para mejorar el ejercicio de identificación y valoración del riesgo.</p>

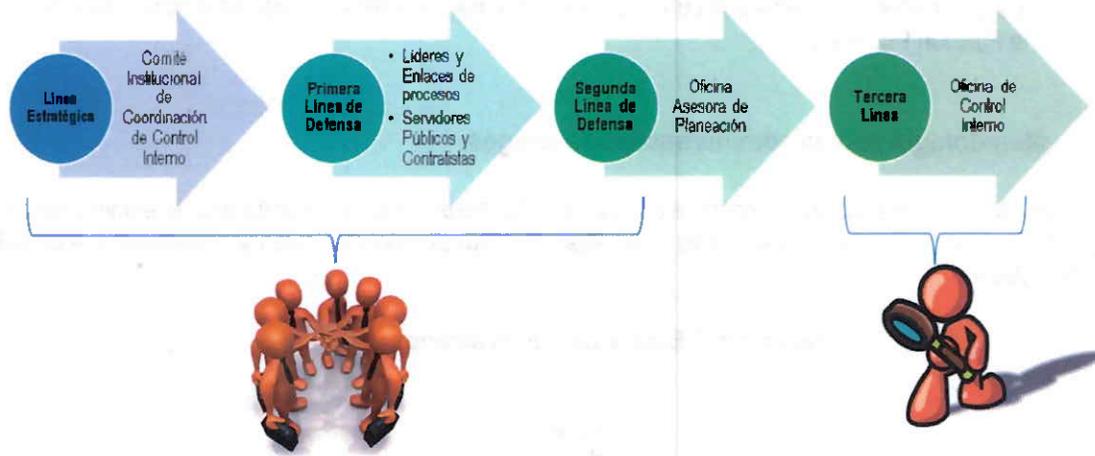
Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

 El emprendimiento es de todos <span style="float: right;">Minhacienda</span>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>		Código:	Est.1.4.Man.4
			Fecha:	28-04-2022
			Versión:	10
			Página:	12 de 37

## 5. Roles y responsabilidades

El éxito de la administración del riesgo depende de la decidida participación de los directivos, servidores públicos y contratistas; por esto, es preciso identificar los actores que intervienen, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, a partir de la estructuración de las líneas de defensa:

**Gráfica No.1 Roles y Responsabilidades en la Administración del Riesgo**



**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación, de acuerdo con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

- **Alta Dirección – Línea estratégica:** está conformada por la Alta Dirección y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. La responsabilidad de esta línea de defensa se centra en la emisión, revisión, validación y supervisión del cumplimiento de políticas en materia de control interno, gestión del riesgo, seguimientos a la gestión y auditoría interna para toda la entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).
- **Servidores públicos, líderes de procesos y gestores de riesgos (enlaces del proceso) – Primera línea de defensa:** Esta línea de defensa les corresponde a los servidores en sus diferentes niveles, quienes aplican las medidas de control interno en las operaciones del día a día de la entidad. Se debe precisar que cuando se trate de servidores que ostenten un cargo de responsabilidad (jefe) dentro de la estructura organizacional, se denominan controles de gerencia operativa, ya que son aplicados por líderes o responsables de proceso. Esta línea se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, por consiguiente, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).
- **Oficina Asesora de Planeación- Segunda Línea de Defensa:** Esta línea de defensa está conformada por servidores que ocupan cargos del nivel directivo o asesor (media o alta gerencia), quienes realizan labores de supervisión sobre temas transversales para la entidad y rinden cuentas ante la Alta Dirección.

Esta línea se asegura de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente, además, se encarga de supervisar la eficacia e

 El emprendimiento es de todos <span style="float: right;">Minhacienda</span>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	13 de 37

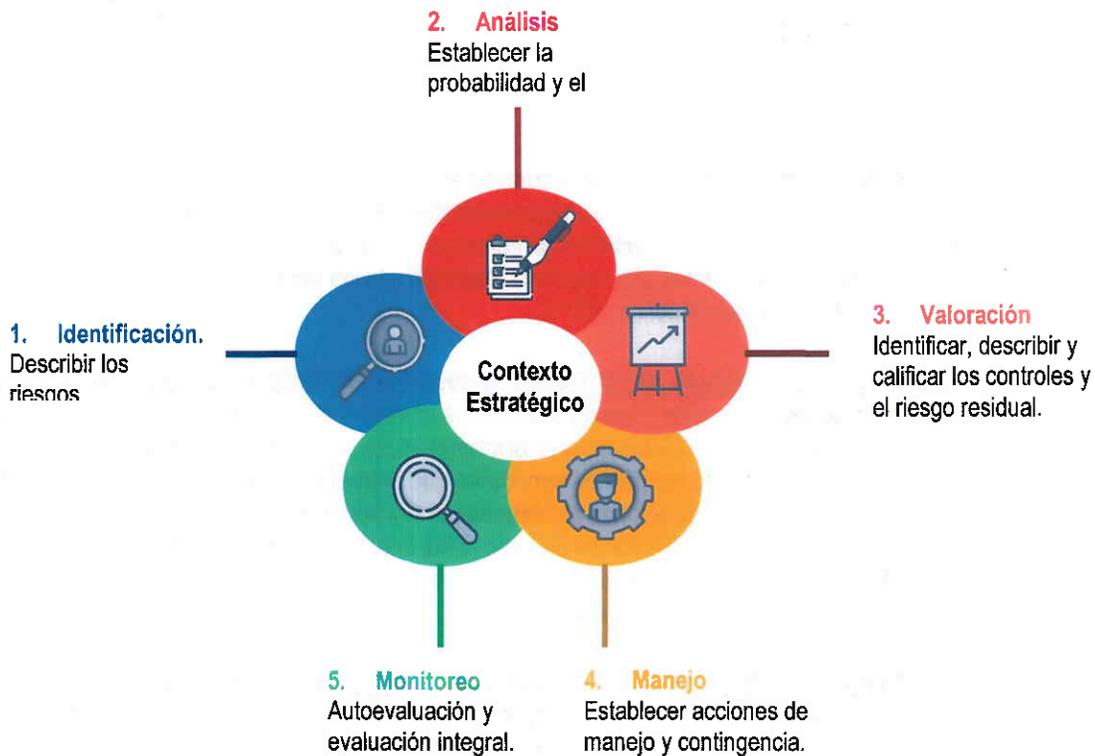
implementación de las prácticas de gestión de riesgo, ejercicio que implicará la implementación de actividades de control específicas que permitan adelantar estos procesos de seguimiento y verificación con un enfoque basado en riesgos. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

- La Oficina de Control Interno o quien haga sus veces – Tercera Línea de Defensa:** Esta línea de defensa está conformada por la Oficina de Control Interno, quienes evalúan de manera independiente y objetiva los controles de 2ª línea de defensa para asegurar su efectividad y cobertura; así mismo, evalúa los controles de 1ª línea de defensa que no se encuentren cubiertos -y los que inadecuadamente son cubiertos por la 2ª línea de defensa. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

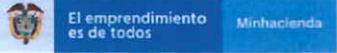
## 6. Metodología para la administración de riesgos

A continuación, en la ilustración se presenta cada una de las etapas a desarrollar durante la administración del riesgo. En la descripción de cada etapa se despliegan los aspectos conceptuales y operativos que se deben tener en cuenta:

**Gráfica No. 2 Etapas de Administración del Riesgo**



**Fuente:** Elaboración propia de la Oficina Asesora de Planeación.

	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	Código:	Est.1.4.Man.4
		Fecha:	28-04-2022
		Versión:	10
		Página:	14 de 37

Para el desarrollo operativo de la metodología de los riesgos, la entidad cuenta con una herramienta que permite realizar una administración efectiva de los riesgos, facilitando la identificación, análisis, valoración y monitoreo de los riesgos y es el Sistema de Monitoreo de Gestión Integral (SMGI), en el Módulo Gestión del Riesgo de Suite VISIÓN EMPRESARIAL®.



### **Contexto Estratégico**

La etapa de contexto estratégico es orientadora, se centra en determinar las amenazas y debilidades de la entidad; es la base para la identificación del riesgo, dado que de su análisis suministrará la información para aterrizar las causas del riesgo.

La actividad de actualización del contexto estratégico es liderada por la Oficina Asesora de Planeación de acuerdo con los insumos aportados por los líderes de procesos y sus equipos de trabajo; este ejercicio se centrará en definir los factores internos (debilidades) o externos (amenazas) que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso o institucionales y su análisis se realiza a partir de las diferentes situaciones del entorno de la entidad, como es lo social, económico, político, de orden público, legal, tecnológico, de salud (emergencia sanitaria), entre otras.

El análisis del Contexto Estratégico se desarrolla de manera detallada en el "Anexo 1. Contexto Estratégico de Riesgos" y la Oficina Asesora de Planeación, registra la información en un documento de trabajo denominado "*Matriz definición contexto estratégico de riesgos*".

### **6.1. Etapa 1. Identificación del riesgo**

Esta etapa tiene como fin identificar los riesgos que pueden llegar a suceder y las consecuencias que puedan incidir sobre los objetivos de la entidad, para lo cual el Ministerio debe tener en cuenta el contexto estratégico, la caracterización de cada proceso, para poder realizar el análisis frente a los factores internos y externos que puedan generar nuevos riesgos. Para lo cual se aplican las siguientes fases:

1. **Análisis de objetivos estratégicos y de los procesos:** Este muy importante, dado que todos los riesgos que se identifiquen deben tener impacto en el cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso.
2. **Identificación de los puntos de riesgo:** Son actividades dentro del flujo del proceso donde existe evidencia o se tienen indicios de que pueden ocurrir eventos de riesgo operativo y deben mantenerse bajo control para asegurar que el proceso cumpla con su objetivo.
3. **Identificación de áreas de impacto:** El área de impacto es la consecuencia económica o reputacional a la cual se ve expuesta la entidad en caso de materializarse un riesgo. Los impactos que aplican son afectación económica (o presupuestal) y reputacional.
4. **Identificación de áreas de factores de riesgo:** Son las fuentes generadoras de riesgos.

**Tabla No. 2: Factores de riesgo y ejemplos**

FACTOR	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Procesos</b>	Eventos relacionados con errores en las actividades que deben realizar los servidores de la entidad.	Falta de procedimientos
		Errores de grabación, autorización
		Errores en cálculos para pagos internos y externos
		Falta de capacitación, temas relacionados con el personal
<b>Talento Humano</b>	Incluye seguridad y salud en el trabajo. Se analiza posible dolo e intención frente a la corrupción.	Hurto de activos
		Posibles comportamientos no éticos de empleados
		Fraude interno (corrupción, soborno)
<b>Tecnología</b>	Eventos relacionados con la infraestructura tecnológica de la entidad.	Daño de equipos
		Caida de aplicaciones
		Caida de redes
		Errores en programas
<b>Infraestructura</b>	Eventos relacionados con la infraestructura física de la entidad.	Derrumbes
		Incendios
		Inundaciones
		Daños a activos fijos
<b>Evento Externo</b>	Situaciones externas que afectan la entidad.	Suplantación de la entidad
		Asalto a la entidad
		Atentados, vandalismo, orden público

**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación, de acuerdo con los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo y el Rediseño de Controles en Entidades Públicas, del Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP.

Los factores anteriormente relacionados son una guía, sin embargo, el Ministerio podrá analizar los factores de riesgo que considere de acuerdo con la complejidad, sector en que se desenvuelve y de acuerdo con la actualización del Anexo 1. Contexto Estratégico, versión 2-2022.

### 6.1.1. Metalinguaje del riesgo

El metalinguaje pretende asegurar que se identifiquen correctamente causas, riesgos y consecuencias, sin confundir unas con otras; de no ser así, los pasos posteriores quedan viciados de error.

Para la identificación de las causas de un riesgo, la entidad debe empezar con un análisis del contexto estratégico para establecer las condiciones en las que se encuentra la organización y las circunstancias que la rodean y así poder tener controles adecuados para eliminar o mitigar el nivel de impacto de este y la identificación de las consecuencias del riesgo en el Ministerio se debe tener en cuenta las posibles situaciones resultantes de la materialización del riesgo donde interactúan los procesos, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

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

**Tabla No. 3: Metalinguaje del Riesgo**

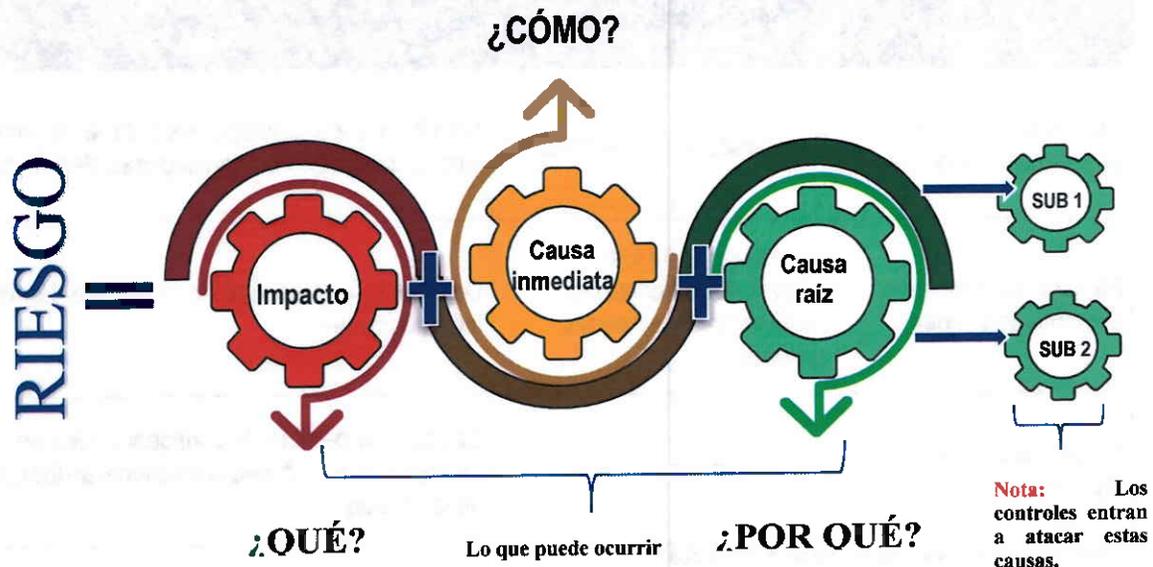
Causa inmediata Debido a...	Riesgo Puede suceder u ocurrir...	Consecuencias Lo que podría ocasionar...
El uso equipos obsoletos	Incumplimientos en la generación de respuestas a los usuarios	Sanciones o demandas.
El uso inadecuado de las escaleras	Un accidente	Lesión o fractura o muerte

Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

### 6.1.2. Descripción del riesgo

La descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios y que sea fácil de entender tanto para el líder del proceso como para las personas ajenas a él. A continuación, se relaciona la estructura que facilita su redacción y claridad.

**Gráfica No.3: Descripción del Riesgo**



 <b>El emprendimiento es de todos</b> <b>Minhacienda</b>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	17 de 37

Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación, de acuerdo con los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo y el Rediseño de Controles en Entidades Públicas, del Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP.

- **Impacto:** las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Causa inmediata:** circunstancias o situaciones más evidentes sobre las cuales se presenta el riesgo, las mismas no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.
- **Causa raíz:** es la causa principal o básica, corresponden a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo, so n la base para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo. Se debe tener en cuenta que para un mismo riesgo puede n existir más de una causa o subcausas que pueden ser analizadas.

Se tendrán en cuenta las siguientes premisas para una redacción adecuada:

- No describir como riesgos omisiones ni desviaciones del control.  
Ejemplo: Errores en la liquidación de la nómina por fallas en los procedimientos existentes.
- No describir causas como riesgos.  
Ejemplo: Inadecuado funcionamiento de la plataforma estratégica donde se realiza el seguimiento a la planeación.
- No describir riesgos como la negación de un control.  
Ejemplo: Retrasos en la prestación del servicio por no contar con digiturno para la atención.
- Evitar iniciar con palabras negativas como: "No...", "Que no...", o palabras que denoten una causa como: "Falta de, ausencia de, poco, escaso, deficiente, debilidades en".

**Propuesta redacción del riesgo (Ejemplos):** Se inicia con la palabra, "Posibilidad de":

**Tabla No. 4 Ejemplos redacción de riesgo**

¿Qué? Impacto*	¿Cómo? Causa Inmediata	¿Por qué? Causa Raíz
Afectación o pérdida económica o presupuestal	Por causación de intereses	Debido al pago extemporáneo de la seguridad social o inconsistencias en las liquidaciones definitivas.
Pérdida reputacional o deterioro de imagen	Por hallazgos de los organismos de control o notificación de entidades externas	Debido a la presentación fuera de términos de los informes de ley.
Pérdida económica y reputacional	Por demandas	Debido a la pérdida de confidencialidad de los números de licencias de software institucional de los computadores de la entidad.

Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

 El emprendimiento es de todos <span style="float: right;">Minhacienda</span>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	18 de 37

A continuación, algunos ejemplos de cómo nombrar los riesgos de corrupción:

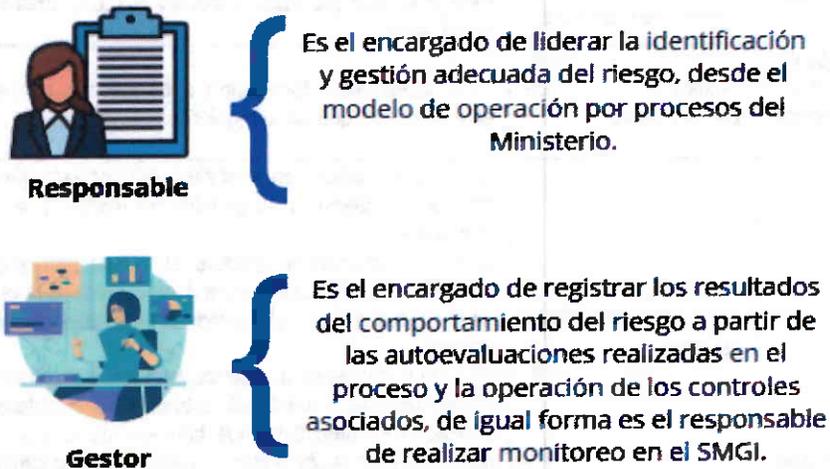
- Posibilidad de recibir o solicitar dádiva o beneficio por direccionamiento de vinculación en favor propio o de un tercero.
- Posibilidad de modificar la destinación valor de un cheque en beneficio propio o de un tercero.
- Posibilidad de omitir la verificación de requisitos para el pago a proveedores y contratistas busca la destinación de recursos públicos de forma indebida en favor de un privado o tercero.

**NOTA:** Si por la naturaleza del riesgo no es posible usar la metodología de redacción dada por la Función Pública, debe incluir una descripción clara que permita identificar el nombre del riesgo.

### 6.1.3. Responsables del riesgo identificado

En esta etapa se determinan dos responsabilidades frente al riesgo identificado, denominados de la siguiente manera:

**Gráfica No. 4: Responsables del riesgo identificado**



Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

### 6.1.4. Asociación estratégica, organizacional y por proceso

En la etapa de identificación es necesario asociar los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público que se verían impactados tras la materialización del riesgo, estos objetivos hacen parte del Plan Estratégico Institucional – PEI, donde se aprobaron 9, de los cuales 4 son objetivos misionales y 5 de apoyo, que reflejan los propósitos institucionales para el cuatrienio, y se encuentran alineados con los pactos del PND y el MIPG.

 <b>El emprendimiento es de todos</b> <b>Minhacienda</b>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	19 de 37

Por otra parte, la entidad identificará los riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios, de seguridad digital ahora seguridad en la información, de Continuidad de Negocio, así como los riesgos de proyectos de inversión, fuga de capital intelectual, fraude interno y externo, conflicto de intereses, entre otros.

### 6.1.5. Tipos de riesgo

Son los riesgos que la entidad identifica a partir de la gestión de los procesos y se deben gestionar en el Sistema de Monitoreo de Gestión Integral-SMGI, definidos así:

**Tabla No 5: Tipos de riesgo**

Tipo de Riesgo	Atributo	Descripción
<b>Continuidad de Negocio</b> (Asociado a algún evento que ponga en riesgo la operación de la Entidad)	Interrupción por Infraestructura	Eventos relacionados con la infraestructura física de la entidad.
	Interrupción por Recurso Humano	Afectación del recurso humano de la entidad y otros factores que impactan la continuidad de la operación.
	Interrupción por evento externo	Eventos externos que afectan la continuidad y prestación de trámites y servicios de la entidad.
	Interrupción por pérdida de Información	Eventos que afectan la información de tipo físico que no se encuentra respaldada a nivel tecnológico.
	Interrupción por Tecnología	Eventos relacionados a la afectación de los componentes de tecnología de la entidad
<b>Seguridad de la Información</b> (Asociado a las amenazas vulneren un activo de información o grupo de activos de información y, por lo tanto, causen daños a la entidad).	Perdida de Confidencialidad	Es la propiedad que impide la divulgación de información a individuos, entidades o procesos no autorizados.
	Perdida de Integridad	Es la propiedad que busca mantener los datos libres de modificaciones no autorizadas
	Pérdida de Disponibilidad	Es el acceso a la información y a los sistemas por personas autorizadas en el momento que así lo requieran.
<b>De Fraude y Corrupción</b> (Asociados al uso de poder, acción u omisión, desviar la gestión de lo público, beneficio privado y pérdida financiera)	Asociados a la prestación de trámites y servicios	Están relacionados con el análisis del contexto que considere factores internos y externos a la gestión del trámite y se presentar en dos momentos: a) En el momento de efectuar el trámite propiamente dicho, cuando interactúan el ciudadano y el servidor (es decir de la ventanilla hacia afuera de la entidad por ejemplo cuando el ciudadano presenta un documento o efectúa un pago) b) En el momento en que se ejecutan los procedimientos al interior de la entidad para dar cumplimiento al trámite (de la ventanilla hacia adentro. La entidad tiene procedimientos internos, como por ejemplo distribuir la documentación recibida entre las áreas internas cambiando el turno).
	Fraude Externo - Evento externo	Son riesgos donde se evalúa la información proveniente de quejas y denuncias de los usuarios para la identificación de riesgos de fraude y corrupción; lo que implica la pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a la organización (no participa personal de la entidad).
	Fraude Interno-Talento humano (investigaciones disciplinarias)	Son riesgos donde se evalúa la información proveniente de quejas y denuncias de los servidores de la entidad para la identificación de riesgos de fraude y corrupción y conlleva a la pérdida debido a actos de fraude, actuaciones irregulares, comisión de hechos delictivos abuso de confianza, apropiación indebida, incumplimiento de regulaciones legales o internas de la entidad en las cuales está involucrado por lo menos 1 participante interno de la organización, son realizadas de forma intencional y/o con ánimo de lucro para sí mismo o para terceros
	Riesgo de conflicto de interés	Posibilidad de que suceda un evento en el cual el juicio e integridad de un servidor público influya en sus funciones para beneficiar al cónyuge,



<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
<b>Fecha:</b>	28-04-2022
<b>Versión:</b>	10
<b>Página:</b>	20 de 37

Tipo de Riesgo	Atributo	Descripción
<b>Institucionales</b> (Son producto del análisis de los riesgos por proceso que afectan de manera directa el cumplimiento de los objetivos o la misión institucional).		compañero(a) permanente, parientes desde el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad civil o de crianza o socios de hecho o de derecho.
	Estratégico	Se refiere a la identificación, gestión y control de los riesgos asociados a los factores que afecten los objetivos y metas estratégicas definidas desde un análisis del entorno interno y externo del Ministerio.
	Operativo	Comprenden los riesgos provenientes de las actividades que se llevan a cabo en el funcionamiento y operatividad al interior de la entidad, partiendo del análisis y ejecución de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo y en la articulación entre las dependencias.
	Financiero	Se relaciona con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: ejecución presupuestal, elaboración de los estados financieros, pagos, manejos de excedentes de tesorería y manejo sobre los bienes.
	De Cumplimiento y conformidad	Posibilidad de ocurrencia que afectan la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales.
	Ambiental	Posibilidad de que se produzca un daño o catástrofe en el medio ambiente debido a un fenómeno natural o a una acción humana.
	De Gestión	Posibilidad de que suceda un evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos o sobre su operación.
	Seguridad y salud en el trabajo	Posibilidad que suceda un riesgo laboral, es decir, todo aquello que expone al trabajador ante un factor o un proceso peligroso en el trabajo y que pueda ocasionar una lesión o enfermedad.
	Seguridad vial	Posibilidad que suceda algún evento en la trayectoria vial o en aspectos asociados a la preparación de la trayectoria que incrementan la posibilidad de accidente o colisión
	Fuga de capital intelectual	Es la posibilidad que suceda la pérdida de conocimiento cuando un funcionario se va de la entidad o el desperdiciar recursos en la formación de en temas relevantes para la entidad.
Proyectos de inversión	Son aquellos riesgos asociados a los proyectos de inversión identificados en cada vigencia y pretenden tratar eventos y grupos de interés que pudieran impedir el resultado esperado, generalmente están relacionados al costo, tiempo y calidad del proyecto, a las fases y áreas de conocimiento y son analizados por los líderes de proceso una vez se definen los planes de trabajo de cada proyecto en cada vigencia y sus acciones de control formarán parte de las actividades propias del proyecto.	

**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

Es importante mencionar que, durante el 2021 el Ministerio de Hacienda y Crédito Público adoptó el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, de acuerdo con lo establecido en la norma ISO 22301:2019 Norma internacional para Sistemas de Gestión de la Continuidad de Negocio (SGCN), resultado de esta implementación se identificaron riesgos y situaciones asociados a la interrupción de operación de la entidad; por lo cual se realiza una articulación con esta política.

### Generalidades acerca de los riesgos de corrupción

Para el Ministerio de Hacienda y Crédito Público cobra importancia cuando puede ocurrir que, por acción u omisión, uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos validadores para este tipo de riesgos, como se presenta

en la siguiente imagen:

**Gráfica No.5 Generalidades riesgos de corrupción**



Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

Estos riesgos tienen las siguientes características:

- **Visibilidad:** Son generados por la opacidad en la información, las restricciones al acceso de la información y bajo cumplimiento del principio de transparencia activa.
- **Institucionalidad:** Conductas irregulares, deficiencias en los procesos y procedimientos en la gestión institucional y por el ejercicio de discrecionalidad en la toma de decisiones.
- **Control y sanción:** Asociado a la baja cultura de auto regulación, escaso control externo de la entidad y mecanismos de sanción por actos de corrupción.

#### 6.1.6. Productos y/o servicios que pueden afectarse con la materialización del riesgo

Cada riesgo identificado, independiente de su categorización (procesos, evento externo, talento humano, tecnología, infraestructura) debe asociarse al producto (s) y/o servicio (s) final del proceso encargado de su administración, que pueda afectarse con su materialización. La identificación de los productos y/o servicios afectados, debe partir de la verificación de la información registrada en la caracterización del proceso:

**Tabla No. 6: Ejemplo del producto afectado ante la materialización del riesgo propuesto para proceso Mis.1.1.**

Proceso	Riesgo	Producto y/o servicio final del proceso afectado
---------	--------	--

Mis.1.1. Coordinación y seguimiento de la Política Macroeconómica y Fiscal	Posibilidad de afectación de la imagen del Ministerio de Hacienda y Crédito Público debido a errores, omisión o contradicciones en la presentación o el cálculo de las cifras incluidas en el documento final del Marco Fiscal de Mediano Plazo publicados en la Web.	Marco Fiscal de Mediano Plazo
--	---	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

### 6.1.7. Incidencia directa en el usuario externo

De acuerdo con la descripción del riesgo que incorpora el impacto, la causa inmediata y la causa raíz, se debe determinar si el riesgo a materializarse afecta la adecuada prestación de un servicio y/o producto para los grupos de valor del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Por lo tanto, si el impacto generado por la materialización del riesgo afecta de forma directa la prestación de un servicio y/o producto para los grupos de valor, se puede catalogar como un riesgo de carácter institucional.

### 6.1.8. Recursos necesarios para la gestión del riesgo

De acuerdo con la naturaleza del riesgo identificado y sus posibles controles, se deben definir los tipos de recursos necesarios para su gestión.

**Gráfica No. 6 Recursos para la gestión**



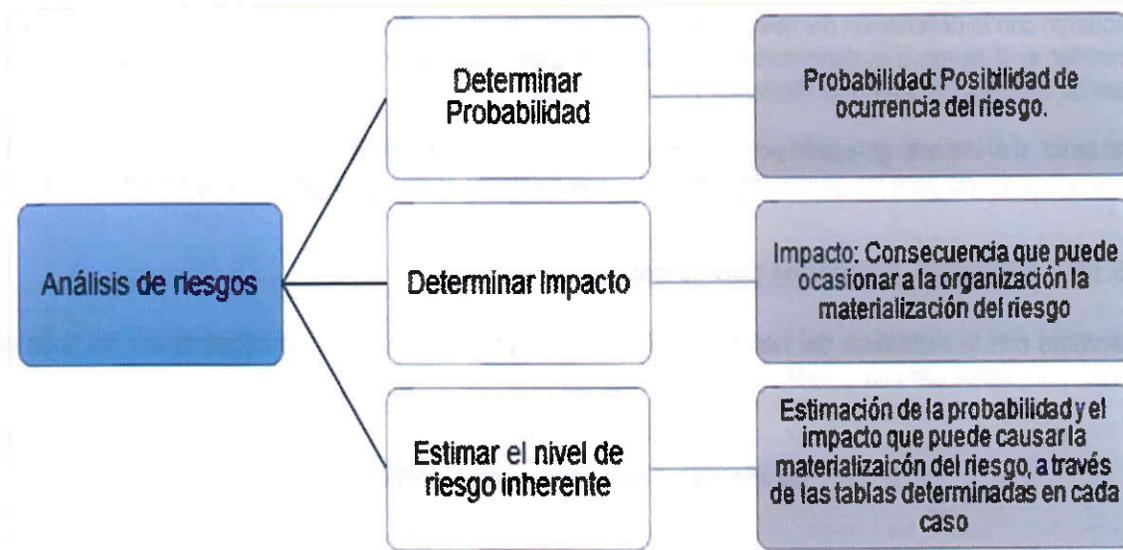
Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

## 6.2. Etapa 2. Análisis del Riesgo

En esta etapa se debe establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto.

Por probabilidad se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo y estará asociada a la exposición del riesgo del proceso o actividad que se esté analizando.

**Gráfica No. 7 Análisis del riesgo**



Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

### 6.2.1. Probabilidad

Se analiza qué tan posible es que ocurra el riesgo, se expresa en términos de frecuencia o factibilidad, donde la frecuencia implica analizar el número de veces en un periodo determinado, tratando de precisar cuántas veces en un año se ejecuta la actividad que se afectaría por la posible materialización del riesgo.

**Tabla No. 7 Ejemplos frecuencia y probabilidad**

Actividad	Frecuencia de la actividad	Probabilidad frente al riesgo
Formulación del Plan Estratégico.	Anual (una vez al año)	Muy baja
Tramitar certificaciones laborales	Diaria (mínimo 500 veces al año)	Alta

Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

 El emprendimiento es de todos <span style="float: right;">Minhacienda</span>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	24 de 37

A continuación, se presentan la escala de calificación de la probabilidad, la cual representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo y los niveles que se deben considerar para calificar la probabilidad de ocurrencia se utiliza la siguiente escala:

**Tabla No. 8 Escala calificación de probabilidad**

Nivel de Probabilidad	Frecuencia de la actividad	Probabilidad
Muy Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año.	20%
Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año.	40%
Media	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 24 a 500 veces por año.	60%
Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 veces al año y máximo 5000 veces por año.	80%
Muy Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año.	100%

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo y el Rediseño de Controles en Entidades Públicas, del Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP.

### 6.2.2. Impacto

El impacto está en función de los efectos generados a la Entidad por la materialización de los riesgos y las escalas de calificación definen las variables principales para determinar el impacto. De acuerdo con lo anterior, se cuenta con las siguientes variables principales:

**Tabla No. 9 Variables del impacto**

Impactos económicos	Impactos reputacionales
Afectan de manera porcentual el presupuesto general de la nación o el presupuesto del MHCP.	Afectan la imagen de la entidad en diferentes niveles organizacionales (Subdirección, Dirección, Entidad, Sector).

Fuente: Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

Ahora bien, cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, tanto económico como reputacional, con diferentes niveles se debe tomar el nivel más alto. Por ejemplo: Un riesgo identificado define un impacto económico en nivel insignificante e impacto reputacional en nivel moderado, se tomará el más alto.

**Tabla No. 10 Escala de calificación de impacto MHCP**

Nivel del Impacto	Presupuestal		Reputacional
Leve – 20%	Se afecta entre el 0,01% y 0,09% del presupuesto general de la nación.	Se afecta entre el 0,001% y 0,009% del presupuesto del MHCP.	Deterioro de la imagen de la dependencia a la que pertenece el proceso.
Menor – 40%	Se afecta entre el 0,1% y 0,49% del presupuesto general de la nación.	Se afecta entre el 0,01% y 0,049% del presupuesto del MHCP.	Deterioro de la imagen de la dirección a la que pertenece el proceso
Moderado – 60%	Se afecta entre el 0,5% y 0,79% del presupuesto general de la nación.	Se afecta entre el 0,05% y 0,079% del presupuesto del MHCP.	Deterioro del MHCP a nivel sectorial.
Mayor – 80%	Se afecta entre el 0,8% y 0,99% del presupuesto general de la nación.	Se afecta entre el 0,08% y 0,099% del presupuesto del MHCP.	Deterioro del MHCP a nivel nacional
Catastrófico – 100%	Se afecta más del 1% del presupuesto general de la nación.	Se afecta más del 0,1% del presupuesto del MHCP.	Deterioro del MHCP a nivel internacional.

**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

Para el Riesgos de Corrupción y Fraude se tiene en cuenta solamente los niveles “moderado”, “mayor” y “catastrófico”, dado que estos riesgos siempre serán significativos.

### 6.2.3. Calificación del riesgo

La evaluación del riesgo se realiza teniendo en cuenta los puntos específicos para establecer el grado de exposición al riesgo y se define la zona de ubicación del riesgo inherente.

El riesgo inherente determina los niveles de severidad a través de la combinación entre la probabilidad y el impacto.

**Tabla No. 11 Matriz de Calificación**

<b>PROBABIIDAD</b>	<b>MUY ALTA</b>	A	A	A	A	E
	<b>ALTA</b>	M	M	A	A	E
	<b>MEDIA</b>	M	M	M	A	E
	<b>BAJA</b>	B	M	M	A	E
	<b>MUY BAJA</b>	B	B	M	A	E
		<b>LEVE</b>	<b>MENOR</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MAYOR</b>	<b>CATASTRÓFICO</b>

**IMPACTO**

COLOR	ZONA DE RIESGO
B	BAJA
M	MODERADA
A	ALTA
E	EXTREMA

**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

Para los riesgos de corrupción, solo se habilitarán en la matriz de evaluación los tres niveles mayores que corresponden a moderado, mayor y catastrófico.

**NOTA:** El Sistema de Monitoreo de Gestión Integral -SMGI esta parametrizado para que calcule el riesgo de manera automática, de acuerdo con los valores establecidos.

### 6.3. Etapa 3. Valoración del Riesgo

Se considera control como la medida que permite reducir o mitigar el riesgo; para llevar a cabo esta etapa se debe realizar una calificación de los controles asociados al riesgo, por lo tanto, para valorarlos se debe tener en cuenta dos aspectos:

**Gráfica No. 8 Valoración del riesgo**



Identificar y describir cualitativamente los controles.



Evaluar los controles a partir de la información documentada sobre sus características.

**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

#### 6.3.1. **Identificación detallada de los controles**

El control es una acción orientada a minimizar la probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo y debe estar directamente con las causas del riesgo para eliminarlas o mitigarlas.

El propósito del control del riesgo es analizar el funcionamiento, la efectividad y el cumplimiento de las medidas de protección, para determinar y ajustar sus deficiencias.

La estructura para la descripción del control tendrá en cuenta los siguientes criterios:

**Descripción:** Describe en forma detallada como se ejecuta el control

**Proceso responsable:** Proceso del Ministerio a cuál pertenece el control.

**Propósito del control:** Se analiza el funcionamiento, efectividad y cumplimiento de las medidas de protección.

 <b>El emprendimiento es de todos</b> <b>Minhacienda</b>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	27 de 36

**Documentación:** El control debe estar argumentado en un procedimiento, instructivo, manual o al documento acorde a su identificación.

**Responsable de ejecutar el control:** Identificar el cargo del servidor que ejecuta el control, en caso de que sean controles automáticos se identificará el sistema que realiza la actividad.

**Periodicidad:** El control se puede aplicar cada cierto tiempo, los cuales pueden ser continuo, periódico o eventual.

**Observaciones o Desviaciones:** Como resultado de ejecutar el control, se debe indicar que pasa con las observaciones o desviaciones, es decir al momento de evaluar si un control está bien diseñado para mitigar el riesgo, si como resultado de un control preventivo se observan diferencias o aspectos que no se cumplen, la actividad debería continuarse hasta que se subsane la situación o si es un control que detecta una posible materialización de un riesgo, deberían gestionarse de manera oportuna los correctivos o aclaraciones a las diferencias presentadas u observaciones. Ej: En caso de encontrar una información faltante, requiere al proveedor a través de correo para el suministro de la misma y así poder continuar con el proceso de contratación.

**Evidencias de la aplicación del control:** El control debe dejar evidencia de su ejecución. Esta evidencia ayuda a que se pueda revisar la misma información por parte de un tercero y llegue a la misma conclusión de quien ejecutó el control, y se pueda evaluar que el control realmente fue ejecutado de acuerdo con los parámetros establecidos. Ej.: La evidencia es la respectiva lista de chequeo diligenciada con la información de la carpeta del solicitante y correos solicitando la información faltante en los casos que aplique.

**Mecanismo de divulgación con alta dirección:** Cuando los resultados de aplicación de los controles se informan de manera directa a la alta dirección, se debe describir el mecanismo o espacio utilizado para realizar este ejercicio.

Una vez se hayan identificado y descrito los controles para el riesgo, según sea su naturaleza se catalogan como preventivo, defectivo o correctivo:

**Gráfica No. 9 Tipos de Controles**



**Fuente:** Elaboración propia, de acuerdo con los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo y el Rediseño de Controles en Entidades Públicas, del Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP.



Es importante mencionar que los controles correctivos atacan el impacto y los preventivos y detectivos atacan la probabilidad de que ocurra el evento de materialización.

### 6.3.2. Evaluar los controles

Este ítem comprende los criterios de la calificación el control. La máxima calificación que puede obtener un control será 50 puntos, este resultado determinará la calificación del control y el promedio de calificación de todos los controles y al final del ejercicio ubicará el riesgo residual. A continuación, se describe en la siguiente tabla los atributos de eficiencia y de formalización con el peso porcentual asignado:

**Tabla No. 12 Evaluación de controles**

Tipo de atributo	Peso total criterio	Nombre del criterio	Opciones del criterio	Descripción opciones del criterio	Peso por opción del criterio
Atributos de Eficiencia	15	Propósito de control (Tipo)	Prevenir	Va hacia las causas del riesgo, aseguran el resultado final esperado.	15
			Detectar	Detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos; se pueden generar reprocesos.	10
			Corregir	Permiten reducir el impacto de la materialización del riesgo, tienen un costo en su implementación.	5
	10	Implementación	Automático	El control es una o varias actividades de procesamiento o validación de información que se ejecutan por un sistema y/o aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.	10
			Manual	El control es ejecutado por una persona.	7



Tipo de atributo	Peso total criterio	Nombre del criterio	Opciones del criterio	Descripción opciones del criterio	Peso por opción del criterio	
Atributos de Formalización	5	Documentación	Documentado	El control está documentado en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos o cualquier otro tipo documental.	5	
	5		Sin Documentar	El control se ejecuta, pero no se encuentran documentado en el proceso.	2	
			Responsabilidad	Asignada	Existe un responsable asignado para la ejecución del control y esta responsabilidad es coherente con sus funciones u obligaciones.	5
				Asignada sin asociación	Existe un responsable asignado para la ejecución del control; sin embargo, la responsabilidad no es coherente con sus funciones u obligaciones.	3
				No asignada	No existe un responsable asignado para la ejecución del control.	0
	4	Frecuencia	Continua	El control se ejecuta siempre que se realiza la actividad originadora del riesgo.	4	



Tipo de atributo	Peso total criterio	Nombre del criterio	Opciones del criterio	Descripción opciones del criterio	Peso por opción del criterio
	4	Observaciones o desviaciones	Aleatoria	El control se ejecuta de manera esporádica o aleatoria.	2
			Gestionadas	Se encuentran definidas, se investigan y resuelven oportunamente.	4
			No gestionadas	No están definidas, por lo tanto, a la fecha no se investigan ni resuelven.	0
	3	Comunicación de resultados	Divulgados	Como parte del control, se comunican los resultados a la alta dirección para tomar medidas y hacer seguimiento a su operación.	3
			No divulgados	No se comunican los resultados de aplicación del control.	0
	4	Evidencia	Con Registro	Existe evidencia o rastro disponible actualmente, que permita validar la ejecución del control.	4
Sin Registro			No existe evidencia que permita validar la ejecución del control.	0	

**Fuente:** Elaboración propia, de acuerdo con los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo y el Rediseño de Controles en Entidades Públicas, del Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP.

Al momento de calificar los controles, se debe tener en cuenta que debe tener asociado de tipo correctivo o un control preventivo o detectivo.

La evaluación de los controles definirá la ubicación del riesgo de manera automática en la matriz de evaluación; este paso se denomina "evaluación del riesgo residual".

 <b>El emprendimiento es de todos</b> <b>Minhacienda</b>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	31 de 36

**Nota:** Si los riesgos presentan fallas en sus controles, es decir, una calificación del control igual o inferior a 32 puntos, se deben asociar acciones para el mejoramiento y el fortalecimiento.

### 6.3.3. Estructura de redacción del control

**Gráfica No. 10 Estructura redacción del riesgo**



**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

## 6.4. Etapa 4. Manejo del Riesgo

Para el tratamiento de riesgo, la Entidad ejecutará acciones asociadas al manejo o tratamiento de los riesgos lo que implica analizar y determinar la opción acorde a:

**Tabla No. 13 Opciones manejo del riesgo**

Opción de Manejo	Descripción
Reducir	Después de realizar un análisis y considerar que el nivel de riesgo es alto, se determina tratarlo mediante transferencia o mitigación de este.
Mitigar	Después de realizar un análisis y considerar los niveles de riesgo se implementan acciones que mitiguen el nivel de riesgo. No necesariamente es un control adicional.
Compartir	Después de realizar un análisis se considera que la mejor estrategia es tercerizar el proceso o trasladar el riesgo a través de seguros o pólizas. La responsabilidad económica recae sobre el tercer, pero no se transfiere la responsabilidad sobre el tema reputacional.
Evitar	Después de realizar un análisis y considerar que el nivel de riesgos es demasiado alto, se determina NO asumir la actividad que genera este riesgo.

**Fuente:** Elaboración propia, de acuerdo con los lineamientos de la Guía para la Administración del Riesgo y el Rediseño de Controles en Entidades Públicas, del Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP.

**Nota:** Los riesgos de corrupción tienen como única opción de manejo: **EVITAR**

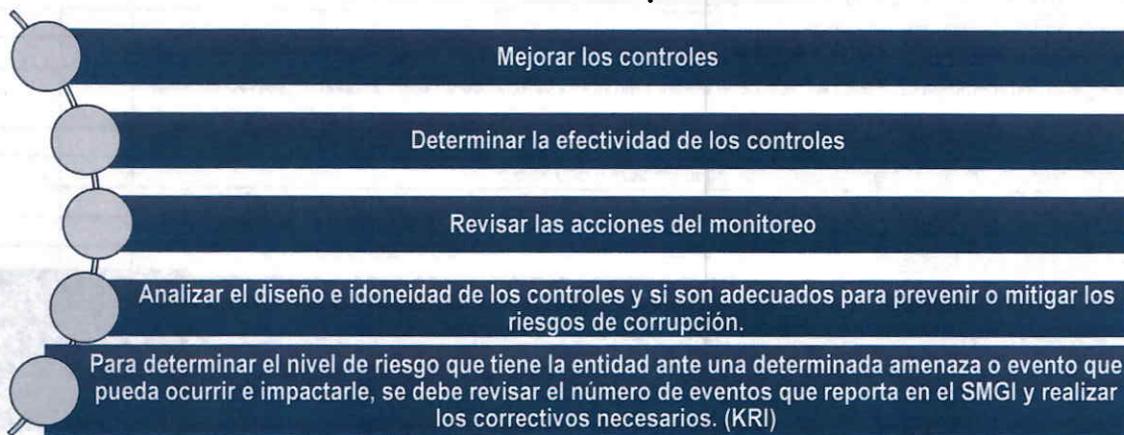
 El emprendimiento es de todos <span style="float: right;">Minhacienda</span>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	32 de 36

Esta etapa cuenta con un conjunto de actividades de control encaminadas a realizar el tratamiento del riesgo, de acuerdo con el análisis que se lleve a cabo con los responsables del proceso y con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación, algunos riesgos deben contar con Plan de Contingencia cuyo contenido proyecta aquellas acciones inmediatas a ejecutar en caso de la materialización del riesgo.

El Plan de Manejo de Riesgo se gestiona a través del módulo de Riesgos-Eventos del SMGI. Los responsables del monitoreo del riesgo deberán realizar el registro, donde determinará la definición de acciones y si es el caso deberá volver a definir nuevos controles que sean efectivos para que no vuelva a ocurrir la materialización del riesgo.

Para que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma oportuna y efectiva se deben adelantar las siguientes actividades:

**Gráfica No. 11 Actividades para el control**

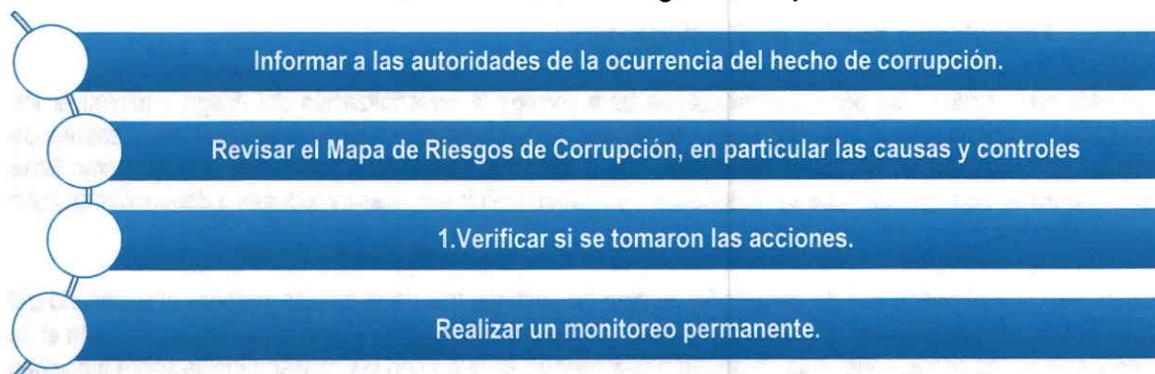


**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

Una vez se cambien o ajusten los controles o se identifique que algo **no** está funcionando bien; se debe hacer uso de un indicador clave del riesgo, mediante un histórico de eventos registrados en el aplicativo, donde el comportamiento del riesgo indica una mayor o menor exposición a determinados situaciones no deseadas y si este reporta valores negativos, se debe solicitar devolver a la etapa de valoración en el SMGI.

Si el caso es que el riesgo materializado es de Corrupción, se deben adelantar las siguientes acciones:

**Gráfica No. 12 Acciones riesgo de corrupción**



**Fuente:** Elaboración propia- Oficina Asesora de Planeación.

 <b>El emprendimiento es de todos</b> <b>Minhacienda</b>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	33 de 36

Para determinar el impacto inherente de los riesgos de corrupción, el proceso debe responder las 19 preguntas que a continuación se relacionan y posterior a esto el SMGI, de manera automática calificará el nivel de impacto del riesgo:

**Tabla No. 14 Matriz preguntas riesgos de corrupción**

Pregunta Si el riesgo de corrupción se materializa podría...	Respuesta	
	Si	No
¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
¿Afectar el cumplimiento de la misión del Ministerio de Hacienda y Crédito Público?		
¿Afectar el cumplimiento de la misión del Sector Hacienda?		
¿Genera pérdida de confianza en el Ministerio, afectado su reputación?		
¿Genera pérdida de recursos económicos?		
¿Afecta la generación de los productos o la prestación de servicios?		
¿Da lugar al detrimento de la calidad de vida de la comunidad por la pérdida de un bien, servicio o recurso público?		
¿Genera pérdida de información en el Ministerio?		
¿Genera intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?		
¿Da lugar a procesos sancionatorios?		
¿Da lugar a procesos disciplinarios?		
¿Da lugar a procesos Fiscales?		
¿Da lugar a procesos penales?		
¿Genera pérdida de credibilidad del Sector Hacienda?		
¿Ocasiona lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
¿Afecta la imagen regional?		
¿Afecta la imagen nacional?		
¿Genera daño ambiental?		
Responder afirmativamente de <b>una a cinco</b> preguntas genera un <b>impacto moderado</b> . Responder afirmativamente de <b>seis a once</b> preguntas genera un <b>impacto mayor</b> . Responder afirmativamente de <b>doce a diecinueve</b> preguntas genera un <b>impacto catastrófico</b>	<b>10</b>	
<b>MODERADO</b> Genera medianas consecuencias sobre la entidad.		
<b>MAYOR</b> Genera altas consecuencias sobre la entidad.		
<b>CATASTRÓFICO</b> Genera consecuencias desastrosas sobre la entidad.		

Nivel de impacto  
**MAYOR**

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

### 6.4.1. Formulación de Plan de Contingencia

Es un plan que contiene las acciones necesarias para corregir la materialización del riesgo y minimizar los efectos o impactos negativos que éste pueda ocasionar. En el momento que el riesgo residual (después de controles) se encuentre en las zonas moderada, alta o extrema, se puede determinar que el mismo tiene mayor número de posibilidades que se materialice y se deben definir acciones inmediatas a desarrollar en caso de materialización.

Dado el caso que el riesgo sea de corrupción, el plan de contingencia debe buscar proteger el escenario del riesgo y realizar la investigación de la materialización e informar a la Oficina Asesora de Planeación, con el fin de enfocarse en las correcciones que se deben desarrollar de acuerdo con las consecuencias sobre funciones o responsabilidades afectadas.

 El emprendimiento es de todos Mirhacienda	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	Código:	Est.1.4.Man.4
		Fecha:	28-04-2022
		Versión:	10
		Página:	34 de 36

## 6.5. Etapa 5. Monitoreo del Riesgo

Esta etapa dinamiza la gestión integral del riesgo, cada cuatro meses (abril, agosto y diciembre), los responsables deben realizar seguimiento al estado, pertinencia y calificación de los controles, la vigencia de la información registrada en cada una de las etapas del riesgo, posibles situaciones de materialización y citar las evidencias de aplicación de los controles.

Todos los procesos registran en el SMGI el seguimiento al estado, aplicación y efectividad a los controles, donde citan o adjuntan las evidencias.

Por otra parte, la Oficina de Control Interno realiza el seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción cada año, analizando las causas, la efectividad de controles y demás componentes del mapa dentro de los diez (10) días hábiles posteriores a la publicación en la WEB cada cuatrimestre, teniendo en cuenta los lineamientos dados por la Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción del Departamento Administrativo de la Función Pública.

### 6.5.1. Creación, Modificación o Inactivación de Riesgos

Cada vez que presente una actualización en la metodología del riesgo la Oficina Asesora de Planeación hará participativa a todos los procesos para la creación, ajuste o inactivación en el Sistema de Monitoreo de Gestión Integral-SMGI.

- **Creación de un nuevo riesgo:** De acuerdo con los nuevos riesgos identificados por la Entidad, se deben ingresar en el SMGI.
- **Ajuste del Riesgo:** Una vez aprobado el ajuste o actualización de la información del riesgo por parte de la Oficina Asesora de Planeación, se realizarán mesas de trabajo con el proceso, con el fin de registrar de manera adecuada la información en cada etapa del riesgo en el SMGI.
- **Inactivación de un riesgo existente:** Debe tener la aprobación del líder y de los actores del proceso, la cual debe estar debidamente justificada para que la Oficina Asesora de Planeación emita su concepto favorable y se continúe el proceso en el SMGI.

**Nota:** La información registrada en el SMGI, cuenta previamente con el aval del líder del proceso.

### 6.5.2. Mapa de Riesgos de Corrupción del Ministerio

La Oficina Asesora de Planeación realiza la construcción y publicación en la Web del Mapa de Riesgos de Corrupción del MHCP cada cuatrimestre del año y la Oficina de Control Interno realiza el seguimiento analizando causas, riesgos de corrupción y efectividad de los controles en las mismas fechas del seguimiento del PAAC, de acuerdo con lo establecido en el artículo 2.1.4.6 del Decreto 124 de 2016 que insta del mencionado seguimiento al cumplimiento de las orientaciones y obligaciones derivadas del documento Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción de 2015 de la Presidencia de la República.

## 7. Relación De Anexos

- **Anexo 1:** Contexto Estratégico de Riesgos.
- **Anexo 2:** Gestión de Riesgos de Corrupción asociados a la Prestación de Trámites y Servicios.
- **Anexo 3:** Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información.

 <b>El emprendimiento es de todos</b> <b>Minhacienda</b>	<b>POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Código:</b>	Est.1.4.Man.4
		<b>Fecha:</b>	28-04-2022
		<b>Versión:</b>	10
		<b>Página:</b>	35 de 36

## 8. Datos de elaboración y control de cambios

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ASESOR SUG
15-04-2011	3	Ajustes de la metodología de acuerdo con los lineamientos de Función Pública y adaptación del SMGI	Claribel Mejía Triana
02-03-2012	4	Ajustes de la metodología de acuerdo con los lineamientos de Función Pública y adaptación del SMGI	Claribel Mejía Triana
28-08-2012	5	Ajustes de la metodología de acuerdo con los lineamientos de Función Pública y adaptación del SMGI	Claribel Mejía Triana
27-11-2013	6	Ajustes de la metodología de acuerdo con los lineamientos de Función Pública y Secretaría de Transparencia para los riesgos de corrupción y adaptación del SMGI	Tatiana Santos Yate
10-03-2016	7	Ajustes de la metodología de acuerdo con los lineamientos de Función Pública y adaptación del SMGI	Tatiana Santos Yate
08-05-2018	8	Ajustes de la metodología de acuerdo con los lineamientos de Función Pública y adaptación del SMGI, ajuste del tipo documental del documento, definiéndolo como Política de Administración del Riesgo.	Tatiana Santos Yate
10-12-2019	9	Ajuste general de la estructura de la política de administración del riesgo, conforme a los capítulos establecidos en la plantilla. Cambios en los agentes generadores según lo definido en el contexto estratégico 2018-2022 Se ajustan las preguntas de valoración de los controles del riesgo. Revisión y ajustes de pantallazos del módulo de riesgos en el SMGI. Ajuste del nombre del documento a Política de Administración del Riesgo.	Fernando José Velásquez  Andrea Catalina Cuesta Ruiz  Liliana Parra Ramírez
28-04-2022	10	Se ajusta la política teniendo en cuenta los lineamientos de la nueva metodología de administración de riesgos del Departamento Administrativo de Función Pública -DAFP, versión 5, la cual fue socializada en el primer trimestre del 2021.  Se actualizan los nombres de las iniciativas estratégicas y los factores de riesgo definidos en la versión 2 del contexto estratégico, además se incluye la situación riesgo asociada a los efectos generados por virus y pandemia.	Liliana Parra Ramírez

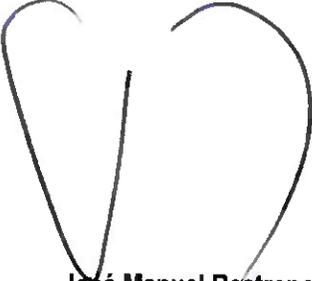


## POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Código:	Est.1.4.Man.4
Fecha:	28-04-2022
Versión:	10
Página:	36 de 36

### 9. Aprobación

El presente documento, así como sus anexos, fueron puestos a consideración del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno en sesión virtual del 5 de mayo de 2022, en virtud de lo establecido en el literal g) del artículo 2.2.21.1.6 del Decreto 648 de 2017\*, recomendando al representante legal su aprobación.



**José Manuel Restrepo Abondano**  
Ministro de Hacienda y Crédito Público

Elaboró: Oficina Asesora de Planeación

**Nota:** Este documento reposará en la Oficina Asesora de Planeación-OAP, responsable de su custodia y administración.

\*Artículo 2.2.21.1.6 Funciones del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. "Son funciones del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno: Son funciones del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno: (...) g. Someter a aprobación del representante legal la política de administración del riesgo y hacer seguimiento, en especial a la prevención y detección de fraude y mala conducta (...)."



El emprendimiento  
es de todos

Minhacienda

# Anexo 1: Contexto Estratégico de Riesgos

Versión 2  
Abril de 2022



## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	OBJETIVO DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	5
2.1.	Objetivos específicos del Contexto Estratégico.....	5
3.	TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	5
4.	ORIENTACIONES CONCEPTUALES.....	6
4.1.	ISO31000 gestión del riesgo, principios y directrices:.....	6
4.2.	Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en Entidades Públicas V5: ..	7
4.3.	Modelo Integrado de Planeación y Gestión:.....	8
5.	ANTECEDENTES .....	9
6.	INSUMOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
6.1.	Análisis y verificación de orientaciones Departamento Administrativo de la Función Pública 15	
6.2.	Análisis y verificación sobre los insumos de la Planeación Estratégica institucional.....	21



## 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo establecido en la norma NTC-ISO 31000 (Numerales 5.4.1 – 6.3.3) “Gestión del riesgo, principios y directrices”, las organizaciones de todo tipo y tamaño enfrentan factores e influencias internas y externas las cuales crean incertidumbre en el logro o no sus objetivos. El efecto de incertidumbre que la entidad tiene sobre los objetivos se denomina “Riesgo”.

Por lo expresado, es importante analizar las condiciones actuales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y de su entorno, los posibles factores e influencias que determinan los riesgos de la Entidad ejercicio que se denomina análisis de contexto estratégico.

De acuerdo con lo definido en la política de administración del riesgo de la Entidad, el contexto estratégico deberá ser actualizado cuando las condiciones institucionales cambien significativamente o existan nuevos planes de gobierno que conlleven e impacten la gestión institucional.

El ejercicio de actualización del contexto estratégico fue liderado por la Oficina Asesora de Planeación, con participación de los líderes de proceso y sus equipos de trabajo, desarrollándose de manera articulada con la formulación y perfeccionamiento del Plan Estratégico Institucional 2019-2022, acorde con las bases del Plan Nacional de Desarrollo vigente y las directrices dadas por la Alta Dirección de la entidad.

Este documento presenta una actualización del contexto estratégico de la entidad de acuerdo con los lineamientos dados por el Departamento Administrativo de la Función Pública mediante la “*Guía de Administración del riesgo y el diseño de controles, versión 5*”, además del análisis de oportunidades y riesgos a los que se enfrentó la entidad en el marco de la emergencia sanitaria originada por la pandemia COVID-19.

Es de anotar que la actualización del presente contexto tendrá en cuenta las nuevas directrices del Gobierno que puedan tener incidencia en el mismo.



### **Lista de tablas**

**Tabla 1.** Factores Internos

**Tabla 2.** Factores Externos

**Tabla 3.** Factores de riesgo externos

**Tabla 4.** Factores de riesgo internos

**Tabla 5.** Factor de Riesgo Interno y Externos Ministerio de Hacienda y Crédito Público

**Tabla 6.** Situaciones de riesgo internas y externas

### **Lista de Gráficos**

**Gráfico 1:** Proceso de administración /gestión de riesgos

**Gráfico 2.** Direccionamiento estratégico y planeación - MIGP



## 2. OBJETIVO DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

Conocer las situaciones generadoras de riesgo en especial aquellos factores internos y externos a los cuales se expone la entidad, con el fin de evitar que impacten en el cumplimiento de los propósitos institucionales a partir de los antecedentes existentes y las condiciones actuales de la operación institucional. ✓

### 2.1. Objetivos específicos del Contexto Estratégico

- Validar y/o identificar los factores externos que pueden ocasionar posibles riesgos con base en el análisis de la información externa.
- Validar y/o identificar los factores internos que pueden ocasionar posibles riesgos con base en el análisis de las situaciones y condiciones institucionales.
- Identificar los factores de riesgo asociados a la operación institucional a partir del modelo de operación por procesos vigente.
- Aportar información que facilite y fortalezca las demás etapas de administración del Riesgo.

## 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A continuación, se presentan algunas definiciones generales que facilitan el desarrollo del tema definido en el presente documento:

- **Administración de riesgos:** conjunto de etapas secuenciales que se deben desarrollar para el adecuado tratamiento de los riesgos.
- **Amenaza:** situación externa que no controla la entidad y que puede afectar su operación.
- **Causa:** medios, circunstancias y/o agentes que generan riesgos.
- **Debilidad:** situación interna que la entidad puede controlar y que puede afectar su operación.
- **Factor de riesgo:** Eventos o situaciones identificadas como generadores de riesgo, se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
- **Política de administración del riesgo:** conjunto de lineamientos, directrices definidas y adoptadas para la gestión del riesgo en la entidad.



- **Proceso:** conjunto de operaciones secuenciales que realiza permanentemente la entidad para generar productos/servicios a sus usuarios internos y externos a partir de unos insumos determinados.
- **Riesgo:** evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso, el cual se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

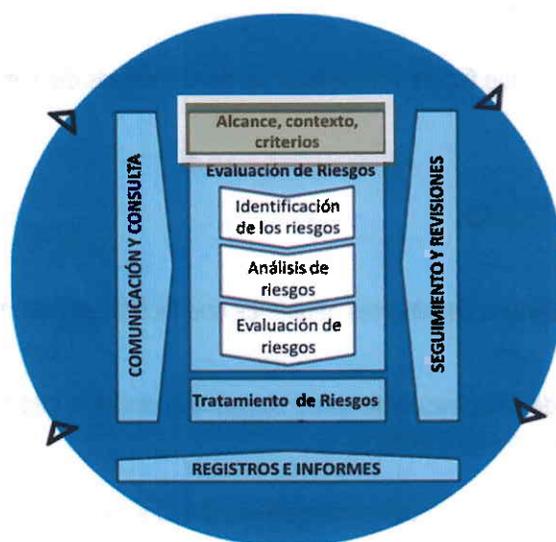
#### 4. ORIENTACIONES CONCEPTUALES

A continuación, se presentan los referentes conceptuales sobre contexto estratégico:

##### 4.1. ISO31000 gestión del riesgo, principios y directrices:

De este referente, es importante retomar lo establecido por la NTC 31000 la cual expresa lo siguiente:

**Gráfico 1: Proceso de administración /gestión de riesgos**



Fuente: ISO 31000:2018 Numeral 6.1 Generalidades

##### Norma técnica ISO 31000:2018 Numeral 5.4.1: Comprensión de la organización y de su contexto

*“La organización debería analizar y comprender sus contextos externo e interno cuando diseñe el marco de referencia para gestionar el riesgo.*

*El análisis del **contexto externo** de las organizaciones puede incluir, pero no limitarse a:*



- los factores sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, financieros, tecnológicos, económicos y ambientales ya sea nivel internacional, nacional, regional o local;
- los impulsores clave y las tendencias que afectan a los objetivos de la organización;
- las relaciones, percepciones, valores, necesidades y expectativas de las partes interesadas externas;
- las relaciones contractuales y los compromisos;
- la complejidad de las redes y dependencias.

El análisis del contexto interno de las organizaciones puede incluir, pero no limitarse a:

- la visión, la misión y los valores;
- la gobernanza, la estructura de las organizaciones, los roles y la rendición de cuentas;
- las estrategias, los objetivos y las políticas;
- la cultura de las organizaciones;
- las normas, las directrices y los modelos adoptados por las organizaciones;
- las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo, capital, tiempo, personas, propiedad intelectual, procesos, sistemas y tecnologías);
- los datos, los sistemas de información y los flujos de información;
- las relaciones con partes interesadas internas, teniendo en cuenta sus percepciones y valores;
- las relaciones contractuales y los compromisos;
- las interdependencias e interconexiones”.

#### 4.2. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en Entidades Públicas V5:

De este referente es importante retomar los factores de riesgo propuestos para cada categoría del contexto:

Tabla 1. Factores internos

Factor	Definición	Descripción
Procesos	Eventos relacionados con errores en las actividades que deben realizar los servidores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de procedimientos</li> <li>• Errores de grabación autorización</li> <li>• Errores en cálculos para pagos internos y externos</li> <li>• Falta de capacitación, temas relacionados con el personal</li> </ul>
Talento Humano	Incluye seguridad y salud en el trabajo. Se analiza posible dolo e intención frente a la corrupción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hurto de archivos</li> <li>• Posibles comportamientos no éticos de los empleados</li> <li>• Fraude interno (corrupción, soborno)</li> </ul>
Tecnología	Eventos relacionados con la infraestructura tecnológica de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daño de equipos</li> <li>• Caída de aplicaciones</li> <li>• Caída de redes</li> <li>• Errores en programas</li> </ul>
Infraestructura	Eventos relacionados con la infraestructura física de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derrumbes</li> <li>• Incendios</li> <li>• Inundaciones</li> <li>• Daños a activos fijos</li> </ul>

Fuente: Adaptado, Guía para la administración de riesgos y el diseño de controles V.5



Tabla 2. Factores Externos

Factor	Definición	Descripción
Evento externo	Situaciones externas que afectan la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suplantación de identidad</li> <li>• Asalto a la oficina</li> </ul>

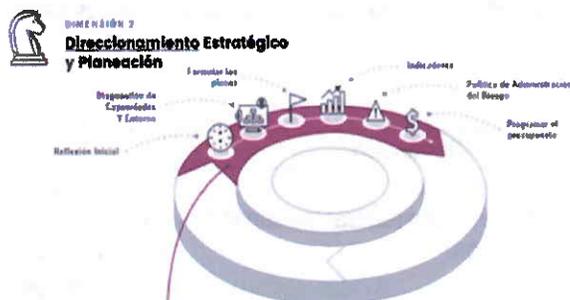
Fuente: Adaptado, Guía para la administración de riesgos y el diseño de controles V.5

NOTA: Los factores relacionados son una guía, cada entidad puede analizar los que considere de acuerdo con su complejidad y con el sector en el que se desenvuelve, entre otros aspectos que puedan llegar a ser pertinentes para el análisis del contexto, e incluirlos como temas clave dentro de los lineamientos de la política de administración del riesgo.

### 4.3. Modelo Integrado de Planeación y Gestión:

Adicional a los referentes conceptuales citados, es importante tener en cuenta los requerimientos definidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión respecto al contexto estratégico de riesgos y que son requisito de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación:

Gráfico 2. Direccionamiento estratégico y planeación - MIGP



A partir de la dimensión de "Direccionamiento Estratégico y Planeación" se genera la Política de Administración de Riesgo, se definen los siguientes aspectos:

- ✓ Factores de Riesgo Principales (Análisis Interno y Externo) atendiendo el diagnóstico de capacidades y entornos.
- ✓ Planeación Estratégica de la entidad.
- ✓ Tabla de Impactos principales por cada uno de los 5 niveles (Acorde con la estrategia y los procesos críticos)
- ✓ Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. (Componentes: Mapas de riesgo de corrupción, estrategias para trámites, rendición de cuentas, servicio al ciudadano, así como transparencia y acceso a la Información), que pueden facilitar la construcción de acciones para el mapa de riesgos de corrupción.

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública, MIGP, 2017.



El Contexto es la base para la identificación de los riesgos en los procesos, trámites, proyectos y actividades estratégicas.

El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal, cambios tecnológicos, entre otros.

## 5. ANTECEDENTES

Para realizar la actualización del contexto estratégico de la Entidad, fue necesario tener en cuenta lo definido durante la vigencia 2015 y producto de este ejercicio se evidencian los factores de riesgo internos y externos que se presentan a continuación:

### 5.1. Factores de riesgo externos:

Son aquellas amenazas identificadas en el entorno en el cual desarrolla su operación la entidad y para nuestro caso son:

**Tabla 3. Factores de riesgo externos**

Factor	Definición	Situaciones asociadas
<b>Social</b>	Circunstancias económicas, poblacionales, conductas anómalas y otros aspectos personales, familiares o del entorno que pueden afectar la dinámica institucional, como:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas migratorias o emigración</li><li>• Desplazamiento</li><li>• Asonadas</li><li>• Secuestros</li><li>• Extorsión</li><li>• Vandalismo</li><li>• Delincuencia común</li><li>• Terrorismo</li></ul>
<b>Cultural</b>	Condiciones de interacción y relación con los usuarios y partes interesadas de la Entidad:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Malinterpretación de conceptos</li><li>• Percepciones equivocadas de la operación institucional</li><li>• Coordinación interinstitucional</li><li>• Convenios interinstitucionales</li></ul>
<b>Político y decisiones de gobierno</b>	Actuaciones políticas nacionales o internacionales que generan cambios radicales en el entorno institucional y que pueden afectar el cumplimiento de metas y objetivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisiones políticas que afecten la operación institucional</li><li>• Cambios de gobierno.</li><li>• Respaldo deficiente del Congreso de la Republica en los proyectos de regulación</li><li>• Reformas del estado.</li></ul>



Factor	Definición	Situaciones asociadas
<b>Legal</b>	Cambios en el marco legal aplicable a la Entidad:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos criterios jurisprudenciales</li><li>• Cambios en la legislación nacional o internacional</li></ul>
<b>Financiero</b>	Disponibilidad de recursos de la Nación de acuerdo con:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liquidez</li><li>• Disponibilidad de capital</li><li>• Fuentes de financiación</li><li>• Disponibilidad de Crédito</li><li>• Estructura financiera</li><li>• Nivel de endeudamiento</li></ul>
<b>Tecnológicos</b>	Cambios, avances o exposiciones tecnológicas relacionadas con:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evoluciones tecnológicas</li><li>• Modificación de plataformas tecnológicas</li><li>• Interrupciones en las redes de comunicación</li><li>• Vulnerabilidad en los sistemas de seguridad de la información</li></ul>
<b>Económico</b>	Aspectos a tener en cuenta para la administración de recursos financieros:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas crediticias</li><li>• Emisión de deuda o no pago de ésta</li><li>• Comportamiento y operación en el mercado respecto a fluctuación en precios</li><li>• Cambios en las variables macroeconómicas (Crecimiento, desempleo, inflación)</li><li>• Austeridad del gasto</li><li>• Desfases en las proyecciones macroeconómicas</li><li>• Inestabilidad en el sistema cambiario</li><li>• Disminución de apoyo financiero por Gobiernos Internacionales</li><li>• Riesgo País (Aspectos políticos, económicos y sociales de percepción internacional)</li></ul>
<b>Ambiental</b>	Eventos naturales o acciones humanas contra el ambiente, que afectan a la Entidad y que, en la mayoría de los casos, se presentan de forma imprevisible:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Terremotos</li><li>• Inundaciones</li><li>• Cambios climáticos</li><li>• Contaminación</li><li>• Gestión de residuos</li></ul>

Fuente: Propia Oficina Asesora de Planeación

### 5.2. Factores de riesgo internos:

Es el ámbito donde se realizan las acciones para alcanzar los objetivos y en el cual se analizan las debilidades y fortalezas, los factores de riesgo internos del Ministerio de Hacienda son:



Tabla 4. Factores de riesgo internos

Factor	Definición	Situaciones asociadas
<b>Imagen</b>	Pérdida de credibilidad relacionada con la percepción y confianza por parte de los usuarios y partes interesadas hacia la Entidad como:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desprestigio</li><li>• Mala imagen</li><li>• Publicidad negativa</li><li>• Acciones, decisiones y trámites errados</li><li>• Inadecuada atención al usuario</li></ul>
<b>Estructura Organizacional</b>	Cambios en la función organizativa de la Entidad y del manejo de la autoridad y responsabilidad:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Multiplicidad de funciones</li><li>• Cambios en la estructura y funcionamiento de las dependencias</li><li>• Asignación de nuevas funciones</li><li>• Ausencia de criterios para la definición de niveles de responsabilidad y autoridad</li></ul>
<b>Competencia e integridad del personal</b>	Capacidad operativa y de respuesta de los funcionarios de la Entidad en el desarrollo de sus funciones, así como el comportamiento que pueda afectar la ética, principios y valores:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demoras en los procesos a causa del desconocimiento de las funciones</li><li>• Debilidad de programas de bienestar laboral y capacitación</li><li>• Acciones de las personas que participan dentro del proceso</li><li>• Deficiencias en el proceso de selección al validar las competencias comportamentales</li></ul>
<b>Mecanismos de Control</b>	Relacionado con los mecanismos de seguimiento y control:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuficientes o inadecuados mecanismos de seguimiento y control.</li><li>• Mecanismos de control inadecuados</li><li>• Sobrestimación de los mecanismos de control dispuestos sin ser adecuados</li><li>• Interpretación errónea de normas</li><li>• Observaciones erradas por parte de los actores de evaluación y seguimiento</li><li>• Resultados y decisiones de los diferentes comités institucionales</li></ul>
<b>Sistemas tecnológicos y flujos de información y comunicación</b>	Operación y disponibilidad de los sistemas de información y comunicación de la Entidad:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obsolescencia de los sistemas y modelos con que cuenta la Entidad</li><li>• Desactualización tecnológica.</li><li>• Lentitud y caídas en los sistemas.</li><li>• Sistemas no integrados o sin interface.</li><li>• Fugas de información.</li><li>• Congestión en los sistemas por demandas en el servicio.</li><li>• Debilidad en la implementación de las estrategias de comunicación informativa y organizacional</li><li>• Calidad, vigencia y pertinencia de la información que se requiere de otros procesos para generar resultados.</li></ul>



Factor	Definición	Situaciones asociadas
<b>Gestión</b>	Operación y aplicación de modelos de gestión adoptados por el Ministerio:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operación inadecuada de los modelos de gestión</li><li>• Incumplimiento de lineamientos de gestión establecidos por el gobierno.</li><li>• Desconocimiento del modelo de operación por procesos (Documentos, políticas, prácticas de gestión).</li><li>• Deficiencia en la planeación estratégica.</li><li>• Debilidad institucional en la interpretación y aplicación de normas.</li><li>• Vigencia de lineamientos de gestión establecidos</li><li>• Desarticulación de requisitos de los modelos de gestión</li><li>• Pertinencia de los lineamientos</li></ul>
<b>Ambiente de trabajo y clima Organizacional</b>	Condiciones de trabajo producto de las emociones de los miembros de un equipo o de toda la Entidad, contempla aspectos físicos y emocionales, e influye de manera directa en la motivación de los empleados:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espacio físico, instalaciones, temperatura</li><li>• Conflictos en los equipos de trabajo</li><li>• Debilidad en las relaciones interpersonales</li><li>• Estabilidad laboral</li><li>• Remuneración laboral</li><li>• Política de ascenso</li><li>• Organización inadecuada del trabajo</li><li>• Planeación inadecuada del tiempo de trabajo</li><li>• Carga mental elevada</li><li>• Acoso laboral</li></ul>
<b>Financiero</b>	Capacidad financiera de la Entidad y administración de los recursos disponibles:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inadecuada programación presupuestal</li><li>• Inadecuados procesos de planeación y ejecución presupuestal</li><li>• Inadecuado seguimiento presupuestal</li></ul>

Fuente: Propia Oficina Asesora de Planeación

Los factores de riesgo presentados fueron el insumo para validar los aportes realizados por parte de los líderes de proceso y sus equipos de trabajo respecto a las condiciones vigentes internas y externas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales relacionados con la estrategia y la operación y los cuales son objeto de revisión constante dadas las condiciones del entorno y de la entidad.

## 6. INSUMOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el marco de la revisión de la Planeación Estratégica realizada al final del 2018 e inicio del 2019, se generó el levantamiento de la información interna y externa de las posibles circunstancias que afectarían el cumplimiento de las iniciativas institucionales; así como el ejercicio de perfeccionamiento estratégico misional el cual fue validado el 19 de diciembre por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, lo que permitió contar con los lineamientos necesarios para la formulación de la planeación estratégica.



**Relación de los objetivos estratégicos, iniciativas, riesgos externos e internos  
del Ministerio de Hacienda y Crédito Público con las bases del PND.**

De los pactos transversales establecidos en las bases del Plan Nacional de Desarrollo, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público apunta al cumplimiento de cuatro (4) de ellos a través de sus objetivos estratégicos, los cuales se definen en la planeación estratégica institucional, y dan respuesta a los compromisos presidenciales, operan como habilitadores, conectores y espacios de coordinación para hacer posible el logro de una equidad para todos, además de ser dinamizadores del desarrollo ayudan a identificar y enfrentar los posibles riesgos que se puedan presentar en el entorno en el cual se desempeña la entidad. Estos pactos son:

El pacto de consistencia macroeconómica, fiscal y de resultados económicos y sociales, tiene como propósito generar una estabilidad económica que permita fomentar la inversión pública y privada, así como, el incremento de la productividad, la cual servirá de motor para la estabilidad económica y el empleo en los próximos años.

Para realizar esta estrategia, el Ministerio trabaja con el Viceministerio Técnico, Dirección General de Política Macroeconómica, Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional, Dirección General de Regulación Económica de la Seguridad Social, Dirección General de Presupuesto Público Nacional, Dirección General de Participaciones Estatales y Grupo del Sistema General de Regalías, dependencias que establecen iniciativas enfocadas en las políticas de fortalecimiento del ahorro, aseguramiento de la institucionalidad fiscal bajo estándares internacionales, inclusión financiera y modernización del mercado de capitales.

El pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar, se apalanca a través de las directrices establecidas por la entidad a cargo del Viceministerio Técnico y la Dirección General de Política Macroeconómica, las cuales contribuyen al principio de "producir conservando y conservar produciendo" mediante actividades comprometidas con la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático que aseguran una economía productiva, innovadora, competitiva y sostenible.

El pacto por una gestión pública efectiva permitirá a la administración orientar su gestión al servicio de los ciudadanos y presentar resultados sustentados en el compromiso colectivo del desarrollo del país en todos los niveles de Gobierno, a través de la alineación de políticas nacionales y subnacionales en pro de instituciones modernas y cercanas al ciudadano, viéndose reflejado en la optimización del presupuesto nacional y en la generación de valor en el patrimonio para mejorar la calidad de vida de los colombianos, principalmente a través de la gestión de la Dirección General del Presupuesto Público Nacional y la Dirección General de Participaciones Estatales.

El pacto por la descentralización: conectar territorios, gobiernos y poblaciones, tiene entre sus objetivos promover la competitividad regional, entendida como el aprovechamiento de las potencialidades territoriales, en busca de la equidad de oportunidades. Esto se logra a través del diseño de políticas sensibles a las características de los territorios que toman ventaja de las economías de aglomeración presentes en ellos, potencia la conectividad y los vínculos rurales urbanos y reconoce el papel protagónico en el cual intervienen de manera activa las ciudades como dinamizadoras del desarrollo territorial y rural y de esta manera el Ministerio busca fortalecer la gestión financiera pública nacional y territorial que se apalanca a través de la gestión de la Dirección de Apoyo Fiscal, Grupo de Regalías, Dirección General de Regulación Económica de la Seguridad Social, Viceministerio Técnico y Dirección General de Regulación Económica de la Seguridad Social.



### Impacto del COVID 19 sobre el logro de objetivos estratégicos

la afectación de la salud de la población por COVID-19 y así mismo las medidas de contención implementadas por el Gobierno incidieron en el funcionamiento normal de toda la economía colombiana. El país ha entrado en una crisis económica y social sin precedentes en la historia reciente. A manera de ejemplo, las finanzas públicas sufrieron un impacto negativo doble, la tasa de desempleo fue del 15,8% para el mes de septiembre de 2020, lo que significó un aumento de 5,6 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,2%), y el crecimiento del PIB durante el segundo trimestre de 2020 fue de -15,7% en comparación con el mismo periodo de 2019. Lo anterior impactó el logro del objetivo estratégico "GM1. Fortalecer el crecimiento, generando una economía sostenible", por lo cual fue necesario incorporarle el componente de reactivación económica.

Ahora bien, en cuanto al objetivo "GM2. Promover la inversión nacional y extranjera, que genere confianza en los mercados", dadas las particularidades de la emergencia sanitaria, se vio afectado el interés de los mercados internacionales por realizar inversiones en el país, la fuerte contracción de la economía mundial generó un incremento en la incertidumbre, elevando la volatilidad en el precio de los activos y la aversión al riesgo.

En cuanto al objetivo "GM3. Contribuir con la sostenibilidad fiscal y el fortalecimiento de la gestión financiera pública nacional y territorial", se identifica una serie de situaciones internas que pueden afectarlo, tales como: los canales utilizados y su efectividad, políticas ineficientes, recursos económicos escasos, el cambio en la estructura y funcionamiento de las dependencias, lentitud y caídas en los sistemas, entre otros.

También situaciones externas tales como: la situación económica mundial (recesión económica declarada por el Fondo Monetario Internacional), cambios en las variables macroeconómicas, el nivel de endeudamiento (puesto que aumentó la cifra por la misma coyuntura), factores tecnológicos: evolución tecnológica (plataformas digitales), la velocidad de cambios en tecnología, el comportamiento y operación en el mercado respecto a fluctuación en precios, disminución en la demanda privada y externa (dado que son el eje del crecimiento económico según el PND), decisiones políticas que afecten la operación institucional, cambios normativos o del estándar internacional que impacte la armonización, disponibilidad de recursos de la entidad, la capacidad de las empresas de participación estatal.

El objetivo "GM4. Promover la equidad, mediante la focalización de los subsidios y el manejo eficiente del gasto social", se vio afectado por la vulnerabilidad de la situación económica de los ciudadanos que no hacían parte de los diferentes programas sociales y acceso a productos financieros, lo que generó un incremento en el endeudamiento fruto del Gobierno Nacional Central GNC.

En este contexto, el Gobierno nacional adelantó acciones tendientes a la redefinición de la regla fiscal, el fortalecimiento y focalización del gasto social y la redistribución de cargas tributarias y ambientales con criterios de solidaridad, buscó consolidar una infraestructura de equidad fiscalmente sostenible para fortalecer la política de erradicación de la pobreza y atender los efectos generados por la pandemia de COVID-19 en el país.

Respecto de los objetivos que hacen parte de las perspectivas de apoyo "Gestión para resultado" y "Gestión de capacidades institucionales", se adelantaron acciones con el fin de mitigar, controlar y prevenir el contagio del COVID-19 y acompañar a la población de la entidad, en la adaptación de la nueva realidad laboral dando cumplimiento a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social y otros expedidos por el Gobierno nacional.



La administración del riesgo requiere de un análisis inicial desde un punto de vista estratégico, por ello, se hace necesario estudiar el contexto del riesgo que es fundamental para identificar los factores externos (problemas estructurales, cambios normativos, alteración en el orden público, catástrofes naturales, lineamientos políticos) e internos (decisiones de la Alta dirección ante los cambios del entorno, capacidad instalada y suficiencia de los recursos humanos, tecnológicos y financieros) que generan situaciones no deseadas, las cuales deben ser de conocimiento y manejo de la entidad para evitar o reducir la probabilidad de ocurrencia e impacto.

### 6.1. Análisis y verificación de orientaciones Departamento Administrativo de la Función Pública

Previo a realizar la verificación de los factores de riesgo y de las situaciones asociadas a cada uno con los resultados del ciclo de planeación estratégica, se realizó el análisis y ajuste de los factores de acuerdo con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, producto de este análisis se incluyeron y modificaron algunas de las situaciones asociadas a cada factor de riesgo.

**Tabla 5. Factores de riesgo internos y externos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público**

Tipo	Factor de Riesgo	Descripción	Situaciones asociadas
Factor de riesgo interno	Imagen	Pérdida de credibilidad relacionada con la percepción y confianza por parte de los usuarios y partes interesadas hacia la Entidad como:	Poca o nula credibilidad en la gestión institucional
			Percepción negativa de la gestión institucional por parte de las partes interesadas
			Publicidad negativa
			Acciones, decisiones y trámites errados
			Inadecuada atención al usuario
	Estructura Organizacional, autoridad y responsabilidad	Cambios en la función organizativa de la Entidad y del manejo de la autoridad y responsabilidad:	Multiplicidad de funciones
			Cambios en la estructura y funcionamiento de las dependencias
			Asignación de nuevas funciones
			Falta de apoyo por parte de funcionarios para la implementación de iniciativas asociadas a la gestión institucional y de procesos.
			Ausencia de criterios para la definición de niveles de responsabilidad y autoridad
Falencias de liderazgo por parte de los gerentes públicos			
Decisiones de la alta dirección, toma de decisiones sin atención de las condiciones institucionales y las recomendaciones de los equipos de trabajo (Toma de decisiones no sustentada en evidencias)			
Falta de apoyo de los Gerentes Públicos para adelantar iniciativas institucionales			



Tipo	Factor de Riesgo	Descripción	Situaciones asociadas
	<b>Capacidad, competencia e integridad del personal</b>	Capacidad y disposición de Talento Humano para adelantar la operación institucional, capacidad operativa y de respuesta de los servidores de la Entidad en el desarrollo de sus funciones y comportamiento de los servidores que pueda afectar la ética, principios y valores	Demoras en los procesos a causa del desconocimiento de las funciones
			Falencias en la habilidades y capacidades de los servidores públicos
			Debilidad de programas de bienestar laboral y capacitación
			Acciones u omisiones de los servidores que intervienen en la gestión
			Deficiencias en el proceso de selección al validar las competencias comportamentales
			Alta rotación de contratistas o poca continuidad de equipos de trabajo existentes
			Falta de personal con los conocimientos y/o habilidades para adelantar la gestión institucional
	<b>Mecanismos de Control</b>	Relacionado con los mecanismos de seguimiento y control:	Insuficientes o inadecuados mecanismos de seguimiento y control.
			Sobrestimación de los mecanismos de control dispuestos sin ser adecuados con las condiciones institucionales
			Interpretación errónea de las normas que implican la implementación de mecanismos de control
			Observaciones erradas por parte de los actores de evaluación y seguimiento
			Falta de aplicación de los mecanismos de control establecidos
			Resultados y decisiones de los diferentes comités institucionales
	<b>Sistemas tecnológicos, información y comunicación</b>	Operación y disponibilidad de los sistemas tecnológicos, la información y comunicación de la Entidad:	Obsolescencia de los sistemas tecnológicos y modelos para la administración de la información con los que cuenta la Entidad
			Sistemas tecnológicos que no se adaptan a la naturaleza institucional
			Lentitud y caídas en los sistemas.
			Sistemas no integrados o sin interface.
			Congestión en los sistemas por demandas en el servicio.
			Falta o inadecuado mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas de información
	Retrasos en la modernización de sistemas de información		



Tipo	Factor de Riesgo	Descripción	Situaciones asociadas
			Fugas de información
			Integridad de la información
			Debilidades en la disposición y consulta de la información interna como insumo para la gestión de los procesos
			Calidad, vigencia y pertinencia de la información interna que se requiere para generar resultados.
			Debilidad en la implementación de las estrategias de comunicación informativa y organizacional
			Debilidad o ausencia de canales de comunicación internos
	Planeación y gestión	Operación, aplicación, adaptación y mejoramiento de modelos de planeación y gestión adoptados por el Ministerio:	Definición inadecuada del Direccionamiento Estratégico Institucional
			Planeación institucional que no corresponde con las necesidades del gobierno o con las condiciones de la entidad
			Falta de continuidad en planes y proyectos institucionales
			Operación inadecuada de los modelos de gestión
			Incumplimiento de lineamientos de gestión establecidos por el gobierno.
			Desconocimiento del modelo de operación por procesos (Documentos, políticas, prácticas de gestión).
			Deficiencia en la planeación estratégica.
			Debilidad institucional en la interpretación y aplicación de normas.
			Vigencia de lineamientos de gestión establecidos
			Desarticulación de requisitos de los modelos de gestión
			Pertinencia de los lineamientos
	Gestión por procesos	Aspectos de la operación institucional a partir del modelo de operación por procesos definido en la Entidad	Falencias en la definición del modelo de operación por procesos institucional
			Objetivo y alcance de los procesos inadecuado o impreciso
			Inconvenientes en la operación de los procesos institucionales



Tipo	Factor de Riesgo	Descripción	Situaciones asociadas
			Pertinencia de los documentos asociados a los procesos y falta de claridad frente a la operación
			Falta de efectividad en la interrelación de procesos o relaciones entre procesos con inconsistencias
	<b>Ambiente de trabajo y clima Organizacional</b>	Condiciones de trabajo producto de las emociones de los integrantes de un equipo o de toda la Entidad, contempla aspectos físicos y emocionales, e influye de manera directa en la motivación de los empleados:	Espacio físico, instalaciones, temperatura
			Conflictos en los equipos de trabajo
			Debilidad en las relaciones interpersonales
			Estabilidad laboral
			Remuneración laboral
			Política de ascenso
			Bajo nivel de participación de los servidores en procesos de formación y capacitación
			Organización inadecuada del trabajo
			Planeación inadecuada del tiempo de trabajo
			Carga mental elevada
	Resistencia al cambio		
	Desinterés de los servidores		
<b>Financiero</b>	Capacidad financiera de la Entidad y administración de los recursos disponibles:	Inadecuada programación presupuestal	
		Inadecuados procesos de planeación y ejecución presupuestal	
		Políticas internas de austeridad del gasto	
		Inadecuado seguimiento presupuestal	
<b>Factores de riesgo externos</b>	<b>Social</b>	Circunstancias económicas, poblacionales, conductas anómalas y otros aspectos personales, familiares o del entorno que pueden afectar la dinámica institucional, como:	Políticas migratorias o emigración
			Desplazamiento
			Asonadas
			Secuestros



Tipo	Factor de Riesgo	Descripción	Situaciones asociadas
			Extorsión
			Vandalismo
			Delincuencia común
			Corrupción social
			Terrorismo
	Cultural	Condiciones de interacción y relación con los usuarios y partes interesadas de la Entidad:	Malinterpretación de conceptos
			Percepciones equivocadas de la operación institucional
			Coordinación interinstitucional
			Convenios interinstitucionales
	Político, decisiones de gobierno, coordinación y operación interinstitucional	Actuaciones políticas y administrativas nacionales o internacionales que generan cambios radicales en el entorno institucional y que pueden afectar el cumplimiento de metas y objetivos	Decisiones políticas que afecten la operación institucional
			Influencias políticas que pueden afectar la operación institucional
			Cambios de gobierno.
			Decisiones administrativas nacionales
			Respaldo deficiente del Congreso de la Republica en los proyectos de regulación
			Reformas del estado.
Reglamentación y/o capacidad operativa de las entidades			
Disponibilidad de información de Entidades del orden nacional, internacional y territorial			
Disponibilidad de recursos por parte de las Entidades con las que debe trabajar de manera articulada el Ministerio			
Legal	Cambios en el marco legal aplicable a la Entidad:	Disposición de Entidades Públicas y/o partes interesadas	
		Nuevos criterios jurisprudenciales	
Financiero	Disponibilidad de recursos de la Nación de acuerdo con:	Cambios en la legislación nacional o internacional	
		Liquidez	
			Disponibilidad de capital



Tipo	Factor de Riesgo	Descripción	Situaciones asociadas
			Fuentes de financiación
			Disponibilidad de Crédito
			Estructura financiera
			Modificaciones en la asignación de recursos
			Nivel de endeudamiento
	<b>Tecnológicos</b>	Cambios, avances o exposiciones tecnológicas relacionadas con:	Evoluciones tecnológicas
			Modificación de plataformas tecnológicas
			Interrupciones en las redes de comunicación
			Retrasos en la modernización tecnológica de partes interesadas del Ministerio
			Vulnerabilidad en los sistemas de seguridad de la información
	<b>Económico</b>	Aspectos a tener en cuenta para la administración de recursos financieros:	Políticas crediticias
			Emisión de deuda o no pago de esta
			Comportamiento y operación en el mercado respecto a fluctuación en precios
			Cambios en las variables macroeconómicas (Crecimiento, desempleo, inflación)
			Austeridad del gasto
Desfases en las proyecciones macroeconómicas			
Inestabilidad en el sistema cambiario			
Disminución de apoyo financiero por Gobiernos Internacionales			
Situación económica mundial y nacional			
Limitado entendimiento en otras entidades de los beneficios del manejo integrado de activo y pasivos			
Resistencia a las operaciones de manejo de deuda, coberturas, derivados y cobertura natural			
Falta de coordinación con los demás componentes del Sistema de Gestión de las Finanzas Públicas			



Tipo	Factor de Riesgo	Descripción	Situaciones asociadas
			Servidores públicos que integran la gestión financiera de las entidades, desconozcan esta nueva lógica presupuestal, impactando de manera negativa en los registros oportunos y de calidad de la información presupuestal.
			Posibles cambios normativos o del estándar internacional que impacte la armonización
	Ambiental	Eventos naturales o acciones humanas contra el ambiente, que afectan a la Entidad y que, en la mayoría de los casos, se presentan de forma imprevisible:	Dificultades de las entidades rectoras de planeación, tesorería, contabilidad, control para asumir nuevo clasificador presupuestal bajo estándar internacional
			Incumplimiento en lineamientos de sostenibilidad financiera
			Riesgo País (Aspectos políticos, económicos y sociales de percepción internacional)
			Terremotos
			Inundaciones
			Cambios climáticos
			Contaminación
			Gestión de residuos
			Virus, pandemias*

\*Identificado a partir de la situación de emergencia sanitaria COVID-19 - 2020

Fuente: Propia Oficina Asesora de Planeación

## 6.2. Análisis y verificación sobre los insumos de la Planeación Estratégica institucional

Cada una de las situaciones definidas se validaron al inicio de la formulación de la Planeación Estratégica 2019-2022 con los líderes de los procesos y sus equipos de trabajo, y posterior a la revisión y adaptación de lineamientos de la "Guía de Administración del riesgo y el diseño de controles, versión 5", se tiene el siguiente resultado:

Tabla 6. Situaciones de riesgo internas y externas

Tipo de situación identificada	Cantidad de situaciones identificadas	Situaciones que se encontraban contempladas	Situaciones que se incluyeron en los factores de riesgo definidos
Internas	72	30*	42
Externas	60	36*	24

\*Basado en los antecedentes Contexto Estratégico V1

Fuente: Propia Oficina Asesora de Planeación



El contexto estratégico hace parte de la política de administración del riesgo.

La información definida por los líderes de los procesos y sus equipos de trabajo son presentados en el documento de Excel "[Contexto Estratégico de Riesgos V2](#)". Los insumos definidos en las columnas donde se citan los aspectos internos y externos, se contrastaron contra los factores de riesgo internos y externos definidos en la entidad.



El emprendimiento  
es de todos

Minhacienda

## Anexo 2. Gestión de riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios

Versión 2

Abril de 2022



## Introducción

El presente documento es un anexo de la Política de Administración del Riesgo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en lo relacionado con riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios.

Los lineamientos definidos se aplican a las etapas de identificación, análisis, valoración y tratamiento de los riesgos, amenazas y debilidades propios de los riesgos de corrupción asociados a trámites inscritos en el Sistema Único de Información de Trámites-SUIT, así como al seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de los controles determinados para evitar la materialización de estos riesgos.

Este documento busca contribuir en la identificación de riesgos de corrupción asociados a trámites y fortalecer las medidas de control en los procesos con trámites SUIT. Se espera aportar elementos en el proceso de identificación de riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios bajo los lineamientos de la guía para la gestión de riesgos de corrupción del Departamento Administrativo de Función Pública- DAFP

A continuación, se muestran los aspectos complementarios a la Política de Administración del Riesgo de la entidad en lo que respecta a estos riesgos de corrupción.



## 1. Establecimiento del contexto de la entidad

Se considera relevante definir el contexto de la entidad, en la cual los procesos desarrollan su gestión en cuanto a:

- Normatividad y aspectos jurídicos aplicables de forma directa o indirecta con la entidad.
- Político, decisiones de Gobierno, coordinación y operación interinstitucional.
- Dependencias económicas, financieras, de servicios y de intercambio de información con otras empresas (Análisis de Interoperabilidad sectorial o a nivel nacional).
- Entorno cultural de la entidad y cualquier otro factor externo de tipo nacional, regional o local.
- Los procesos que componen la entidad como puntos de enlace entre la planeación y su operación.
- Usuarios, proveedores de insumos, de servicios, productos y otras entidades que se relacionen con la misión de la entidad.
- Caracterización de usuarios a los cuales la entidad presta trámites y servicios a través de páginas web.
- La gestión por procesos y sus insumos tales como usuarios y grupos de valor
- Organización interna, políticas internas, sistemas de información, entre otros aspectos.
- Insumos, procesos, resultados o efectos e impactos, componentes de la cadena de valor público.

Así mismo, se debe considerar la participación activa de los procesos que actualmente tienen trámites y procedimientos inscritos en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT y contar con criterios de priorización de los trámites que sea necesario intervenir mediante estrategias de racionalización.

Una vez establecidas estas prioridades, se deben tener presente y analizar los siguientes factores:

### En la Entidad

- Recursos económicos, sociales, ambientales, físicos, tecnológicos, financieros, jurídicos, entre otros
- Flujos de comunicación con procesos claves para la toma de decisiones
- La misión, visión y valores de la entidad y sus objetivos estratégicos y la forma de conseguirlos
- Políticas, procesos y procedimientos de la entidad
- Sistemas de gestión (calidad, seguridad en el trabajo, seguridad de la información, riesgos, entre otros)
- Empleados, contratistas
- Estructura organizacional en general
- Ambiente de trabajo y clima laboral
- Roles y responsabilidades de los diferentes actores del Riesgo
- Sistemas de información o servicios.



### En los procesos

- Identificación de los procesos, incluido el objeto y alcance definidos en la caracterización
- Operación de las actividades que se llevan a cabo en el proceso
- Flujos de información
- Identificación y actualización de los activos -cadena de valor de la entidad pública-
- Recursos para su gestión
- Relaciones e interdependencias con otros procesos de la entidad
- Cantidad de usuarios y ciudadanos que pueden ser afectados por el proceso
- Procesos de gestión de riesgos de corrupción que se tienen actualmente implementados
- Interdependencias con trámites y servicios de otros sectores o de otras entidades

## **2. Gestión de riesgos de corrupción asociados a trámites y su aplicación**

Dentro de su ámbito de competencias, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público adoptó los lineamientos señalados en el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017 del Gobierno nacional, norma que establece las Políticas de Gestión y Desempeño para las entidades del orden nacional denominado Modelo Integrado de Planeación y Gestión. El nuevo modelo se constituye en "...un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio."

En cumplimiento de lo establecido por MIPG el Ministerio de Hacienda y Crédito Público creó el Comité Institucional de Gestión y Desempeño mediante la Resolución 0974 del 11 de abril de 2018 subrogada por la Resolución 1983 de 21 de octubre de 2020 que actualiza el funcionamiento del Comité, como instancia encargada de conformar la institucionalidad del modelo y orientar su operación, en la cual se establecen los lineamientos para su operación, entre los cuales está la "Conformación del Equipo de Líderes Temáticos" y su función como instancia de apoyo para la implementación y operación de componentes del Sistema Único de Gestión (SUG) y permitir el desarrollo de cada una de las políticas de MIPG a cargo del líder temático y de sus equipos de trabajo entre las cuales está el planteamiento de estrategias anti trámites de la entidad.

### **2.1 Aspectos de Planificación del Riesgo**

Las dimensiones del MIPG en la que se enmarca los lineamientos de DAFP, son "Direccionamiento estratégico y planeación", así como "Control interno", en las cuales se debe incluir de manera explícita los riesgos de gestión y de corrupción, así como su control en una sola política de forma que permita evaluar la gestión del riesgo en la entidad y establecer controles que permitan detectar la posibilidad de evitar la materialización de un riesgo cuando se detecten desviaciones.



## 2.2 Consideraciones contempladas en Política de administración del Riesgo

La política de administración del riesgo establecida en el Ministerio de Hacienda contiene directrices y orientaciones para la gestión de los riesgos de corrupción y se deben tener en cuenta en los riesgos de corrupción asociados a trámites SUIT, a partir de las cuales evitar la materialización del riesgo.

## 3. Administración y Gestión de Riesgos de Corrupción asociados a trámites

La planificación e identificación de riesgos de corrupción asociados a trámites comprende las acciones y actividades que se complementan y se integran en la Política de Administración del Riesgo de la entidad en lo relacionado con en sus etapas de identificación, análisis, valoración, manejo y monitoreo.

### 3.1 Lineamientos para la identificación de Riesgos de Corrupción asociados a trámites

El punto de partida para la identificación de estos riesgos comprende el análisis de tres aspectos, así:

- I. La corrupción en los trámites administrativos
- II. Identificación de riesgos de corrupción asociados a trámites
- III. Control de los riesgos de corrupción en los trámites

#### I. La corrupción en los trámites administrativos

De acuerdo con el enfoque de corrupción, los riesgos de corrupción en trámites se pueden presentar en dos *momentos* diferenciados:

- a) En el *momento* de efectuar el trámite propiamente dicho, cuando interactúan el ciudadano o usuario de un trámite y el servidor (es decir de la ventanilla hacia afuera de la entidad. Por ejemplo: Cuando el ciudadano o usuarios presenta documentos requisito para iniciar un trámite u otro procedimiento administrativo o efectúa un pago.
- b) En el *momento* en que se ejecutan los procedimientos al interior del Ministerio y dar cumplimiento al trámite de la ventanilla hacia adentro, hace referencia a la intervención de los procesos internos, tales como, la distribución de la documentación recibida y distribuida entre las áreas internas, que puedan llegar a afectar el tiempo para atender el trámite a tiempo.<sup>1</sup>

Existe una relación entre tres actores: **director – agente – cliente** desde una perspectiva económica en la cual:

El **director** representa los intereses del Estado y la sociedad,

El **agente** o servidor público quien tiene la oportunidad de faltar a su función en búsqueda de beneficios privados

El **cliente** es el contribuyente que tiene la relación con el agente.

<sup>1</sup> El protocolo de DAFP propone el análisis de riesgos de corrupción en trámites con base en la teoría de la agencia de Robert Klitgaard - PhD de la Universidad de Harvard llamado "el mayor experto del mundo en la corrupción" Que propone una relación entre tres actores: director-agente-cliente.



Los trámites se basan en una relación de equilibrio entre estos tres actores y en ocasiones se ve afectada por la generación de hechos de corrupción por parte del agente que ejerce funciones administrativas.

## II. Identificación de riesgos de corrupción asociados a trámites

La identificación de riesgos de corrupción asociados a trámites inicia con el análisis de los objetivos de los procesos misionales que incluyen procedimientos que deben atender los usuarios para cumplir los requerimientos de un trámite. Procesos debidamente caracterizados. En la Figura 1. se puede observar dicha identificación.

### Identificación de Riesgos de Corrupción

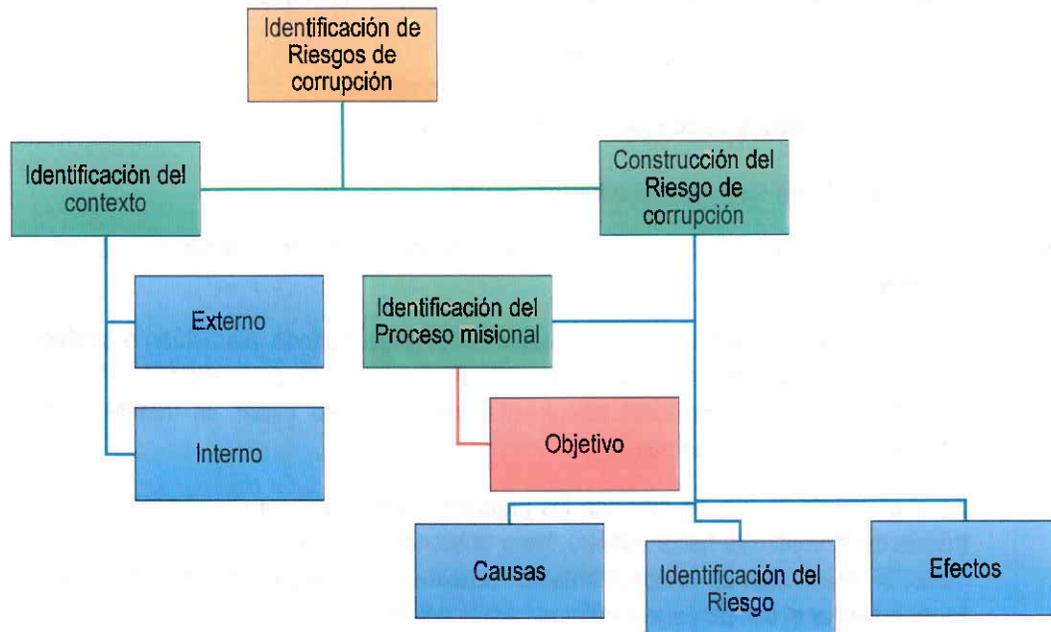


Figura 1. Identificación de riesgos de corrupción. Fuente: construcción propia a partir del protocolo de riesgos de DAFP



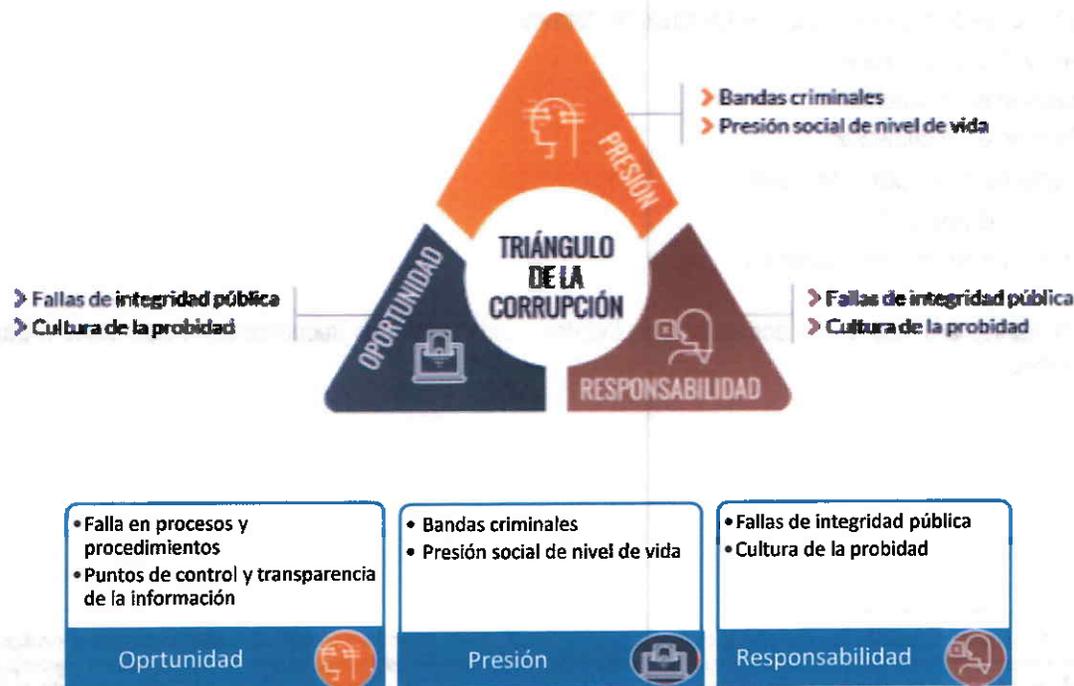
En la identificación de riesgos de corrupción asociados a trámites se debe considerar el análisis de contexto que incluye factores **externos e internos** a la gestión del trámite, los cuales se deben alinear con las causas del riesgo identificado y asociar cada causa a un agente generador y definir los efectos:

En el **contexto externo** se deben considerar las **amenazas** del entorno que pueden incidir en el uso del poder para beneficio de un privado, por ejemplo: La intervención de carteles de contratistas, organizaciones delictivas, grupos armados, participación y control social débiles, fragilidad en el control externo, recursos públicos no regulados efectivamente.

En el **contexto interno** se deben determinar las **debilidades** que generan riesgos de corrupción y algunos son: Espacios de discrecionalidad o toma de decisiones con cierta autonomía, fallas en el diseño de los procesos, normatividad compleja, excesivos costos administrativos, débiles sistemas de información tecnología obsoleta o carente de controles, inadecuada selección de personal, tecnología obsoleta o carente de controles.

En los posibles factores **externos** para el análisis del entorno se pueden tener en cuenta los componentes del triángulo de la corrupción, partiendo de los componentes de *Oportunidad, Presión y Responsabilidad* (Figura 2), que servirán en la identificación de los riesgos de corrupción asociados a trámites para ser analizados en cada una de las etapas de los trámites.

Figura 2. Triángulo de la corrupción fuente DAFP



Fuente: IGA- Procuraduría General (AL, 2012) - basada en Donald R. Cressey –citado en anexo 3 guía de Riesgos DAFP



Para el ejercicio de identificación de riesgos de corrupción asociados a trámites se adopta la propuesta de estandarización de las actividades de un trámite<sup>2</sup> y de un procedimiento<sup>3</sup>, presentado en el protocolo, el cual facilita la identificación de riesgos de corrupción y define que la descripción del riesgo de corrupción debe realizarse ante la **actividad** del trámite que sea **crítica** o vulnerable, bien sea en la divulgación de la información, recibo de los documentos, revisión de los documentos, registro de pagos, gestión de la solicitud, gestión de la respuesta, o en gestión del recurso de reposición, entre otros.

En general son siete actividades críticas adelantadas por los servidores de las entidades públicas:

1. La divulgación de la información
2. Recibo de los documentos
3. Revisión de los documentos
4. Pagos
5. Gestión de la solicitud
6. Gestión de la respuesta
7. Gestión el recurso de reposición

Siete actividades adelantadas por el ciudadano ante la entidad:

1. Informarse de los requisitos y condiciones del trámite
2. Reunir los documentos
3. Registro en el sistema
4. Radicar los documentos
5. Presentar información adicional
6. Esperar la respuesta
7. Presentar recurso de reposición

No obstante, la última de las actividades en los dos casos es menos frecuente en lo que atañe a trámites del Ministerio.

---

<sup>2</sup> Trámite: "Conjunto de requisitos, pasos, o acciones regulados por el Estado, dentro de un procedimiento administrativo misional, que deben efectuar los usuarios ante una institución de la administración pública o particular que ejerce funciones administrativas, para adquirir un derecho, ejercer una actividad o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la Ley y cuyo resultado es un producto o un servicio". (Resolución 1099 de 2017 Artículo 3 DAFP).

<sup>3</sup> Otro procedimiento administrativo (OPA): "Conjunto de requisitos, pasos o acciones dentro de un proceso misional, que determina una entidad u organismo de la administración pública o particular que ejerce funciones administrativas para permitir el acceso de los ciudadanos, usuarios o grupos de interés a los beneficios derivados de programas o estrategias cuya creación, adopción e implementación es potestativa de la entidad" (Resolución 1099 de 2017 Artículo 3 DAFP).



Tabla 1. Puntos críticos dentro del procedimiento del trámite

Proceso	Oportunidad que propicia el riesgo de corrupción	
Entidad divulga la información del trámite y los requisitos (PC)	Si no hay información clara previa a la gestión del trámite	Se pueden formar redes de tramitadores que incrementan los costos administrativos al usuario (desplazamientos, fotocopias, autenticaciones)
Usuario radica los documentos o presenta la solicitud (PC)	Si hay excesiva demanda y demora en tiempo de atención o se atiende por fuera de turnos	Se busca tramitadores para agilizar el tiempo de radicación Compra de turnos afectando la igualdad en la gestión del trámite
Entidad revisa que los documentos estén completos (PC)	Inexistencia de mecanismos que validen la veracidad de los requisitos acreditados No existen mecanismos de seguridad informática	Se buscan tramitadores para alterar o para adquirir documentación falsa Sobornos para borrar información institucional en beneficio propio
Pago asociado al Trámite (PC)	Recepción directa de dinero sin mecanismos de registros Inexistencia de sistemas de liquidación con auditorías Certificaciones de pago sin mecanismos de verificación directos	Apropiación de dineros públicos por servidores corruptos Se realizan pagos por debajo de la tarifa oficial Pago por sellos adulterados para simular pagos institucionales
Entidad gestiona la solicitud (PC)	Contacto informal entre servidores aprobadores o analizadores de información y tramitadores No existe autonomía en la aplicación de criterios técnicos del servidor aprobador Falla en la confidencialidad de las decisiones filtrándola a grupos de interés	Búsqueda de tramitadores para pagar por aplicación de criterio más flexibles para la aprobación de la solicitud Hacer lobby o presionar directivos mediante dádivas para inducir la aprobación por encima de los criterios técnicos del analista Soborno por extraer información previa a la formalización de la información

En cada actividad del trámite se pueden generar eventos de corrupción. Por lo cual se tomaron algunas preguntas orientadoras sugeridas por DAFP que ayudan a detectar las causas de estos riesgos de corrupción asociados a trámites y servicios:



Pregunta	Si	No
¿Existen registros detallados de los documentos aportados y controles para evitar su pérdida?		
¿Existen mecanismos de verificación de legalidad de los requisitos acreditados por los ciudadanos?		
¿Existen controles de la gestión de trámites a diario?		
¿Existen autonomía profesional para el análisis de requisitos y no existe manipulación de decisiones por encima de la decisión técnica?		
¿Existen fases de análisis de los requisitos con excesiva reserva que impida la transparencia en el proceso?		
¿Existen parámetros técnicos que frenen el proceso de discrecionalidad?		
¿Existen bancos de conceptos técnico – jurídicos que frenen la interpretación subjetiva de las normas o reglamentos?		
¿Existen actores de presión en el tema regulado por el trámite que puedan incidir en las decisiones institucionales?		
¿Existen servidores que tengan nexos con la temática que regulan?		
¿La complejidad de los procedimientos del trámite desborda la capacidad de comprensión del usuario?		
¿Existen espacios o puntos de encuentro entre el servidor y el usuario donde se pueda presentar?		
¿Todas las fases de ejecución de un trámite están soportadas con el uso de herramientas tecnológicas que previenen las acciones presenciales?		

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Las anteriores preguntas pueden utilizarse en la determinación del impacto inherente (antes de controles) de los **riesgos de corrupción en trámites**, se debe considerar para responderlas la afectación directa que puede causar la materialización del riesgo.

### III. Controles de los riesgos de corrupción en los trámites

Una vez analizados los riesgos de gestión y corrupción asociados a posibles actos de corrupción o de deficiencias administrativas, se procederá a implementar las acciones de control que permitan reducir o eliminar los riesgos que se puedan presentar.

Los trámites que presenten riesgos de corrupción deben ser incluidos en el proceso de priorización para implementar acciones de racionalización con el fin de que estas se constituyan en controles a dichos riesgos.

Se debe tener en cuenta que no toda causa de corrupción genera acciones de racionalización, debido a que un trámite puede ser ágil y transparente pero el agente incide en el procedimiento para favorecer sus intereses personales. La causa de corrupción no es inherente al procedimiento del trámite, sino a factores como presión externa o fallas de integridad.



En la tabla 2 se ilustrarán algunos ejemplos de posibles acciones de racionalización que pueden constituirse en controles de tipo preventivo frente a los riesgos de corrupción asociados a trámites.

**Tabla 2. Acciones de racionalización de trámites para el control de riesgos de corrupción del DAFF**

ETAPAS DEL TRÁMITE	TIPO DE RACIONALIZACIÓN	ACCIONES DE CONTROL
Entidad divulga la información del trámite y los requisitos. En la página web de <a href="https://www.gov.co/">https://www.gov.co/</a> Por medio de publicidad	Tecnológica	Interfaz entre página institucional y Sistema Único de Información de Trámites – SUIT
Registro en el sistema de información Acción que realiza el usuario o la entidad (en caso de que se requiera)	Tecnológica	Automatización para acelerar el registro de datos en el sistema
Usuario radica los documentos o presenta la solicitud (Se presenta en la ventanilla o los envía) Va a la entidad (si lo requiere) Espera la atención Obtiene número de turno/Fila	Tecnológica Administrativa	Implementación de ventanillas únicas virtuales Ampliar puntos de atención o realizar convenios con entidades y sus regionales para recepción de documentos.
Entidad recibe la documentación radicada Distribuir los documentos a las diferentes áreas de la entidad.	Tecnológica	Diseño de aplicativos o mecanismos de interoperabilidad para consulta o verificación de requisitos para evitar falsificaciones y reducir costo y tiempo.
Entidad revisa los documentos que estén completos y correspondan a la solicitud Informa al usuario si está incompleta la documentación	Tecnológica	Verificaciones aleatorias automatizadas para detectar anomalías; autoevaluación
Pago asociado a trámite Pago en línea o en el banco Pago presencial en la entidad (En el caso que se requiera)	Tecnológicas Administrativas Normativa	Reducción de tiempos en el proceso de análisis de la información Optimización de puntos de control de verificación de información Diseño de aplicativos con banco de información para consulta de los equipos que validan y emiten conceptos en casos similares Simplificar procesos y variables analizar en fase decisoria de trámite
Entidad gestiona la solicitud Realiza todas las actividades que permiten dar solución a la solicitud. Análisis de solicitud Valida información y los documentos (interactúa con otras entidades) Revisa que usuario cumpla con las condiciones de acceso a la información Registra los datos en el sistema Proyecta respuestas Recoge vistos buenos y firmas	Administrativa Tecnológica Normativa	Reducción de tiempos en el proceso de análisis de la información Optimización de puntos de control de verificación de información Diseño de aplicativos con banco de información para consulta de los equipos que validan y emiten conceptos en casos similares Simplificar procesos y variables analizar en fase decisoria del trámite



ETAPAS DEL TRÁMITE	TIPO DE RACIONALIZACIÓN	ACCIONES DE CONTROL
Usuario espera la respuesta Esperar tiempo para obtener respuesta	Tecnológica	Diseñar e implementar aplicativos en línea que permitan verificar estado del trámite con el número de radicado (Sede Electrónica) SITPRES
Entidad gestiona la respuesta de la solicitud por medio electrónico y/o medio físico y se lo notifica El usuario recibe y revisa la respuesta	Tecnológica	Diseñar aplicativos para notificación electrónica

Finalmente, una forma directa para racionalizar un trámite es integrarlo al Portal del Estado Colombiano: GOV.CO cumpliendo con la normativa aplicable a la Política de Racionalización de Trámites, sin embargo, no todos los riesgos de corrupción en trámites pueden ser controlados con acciones de racionalización.

Por otra parte, de acuerdo con la última normatividad relacionada con racionalización de trámites, las entidades deberán automatizar y digitalizar la gestión interna de los trámites que se creen, conforme a los lineamientos y criterios establecidos por DAFP y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

#### **Análisis y levantamiento de información sobre los riesgos de corrupción de trámites**

Con base en el mapa de riesgos de la entidad, así como el inventario de trámites y otros procedimientos administrativos (OPA) inscritos en SUIT se ha elaborado la matriz de riesgos que incluye el levantamiento de información pertinente frente a la identificación de riesgos de corrupción en los procesos misionales que tengan procedimientos asociados a trámites.

#### **Análisis de amenazas, debilidades sobre los riesgos de corrupción de trámites**

Con base en los criterios de calificación y la tabla de puntos críticos al igual que las amenazas y debilidades expuestas, se puede identificar la dinámica y cambios de estos riesgos base para definir la probabilidad de ocurrencia, así como el nivel de consecuencia o impacto (zona de ubicación).

La probabilidad y el impacto se determinan con base en la amenaza, no en las vulnerabilidades.

#### **IMPORTANTE**



Tratándose de riesgos de corrupción únicamente hay disminución de probabilidad, es decir, para el impacto no opera el desplazamiento. Aunque se utilice la misma matriz de evaluación y de definición de zonas de impacto que para los demás riesgos solo a los riesgos de corrupción les aplican las columnas de impacto Moderado, Mayor y Catastrófico.



El emprendimiento  
es de todos

Minhacienda

# Anexo 3. Gestión de riesgos de Seguridad de la Información

Versión 2

Abril de 2022



## Introducción

Los lineamientos definidos en el presente documento, son aplicables a las etapas de identificación, análisis, valoración y tratamiento de los riesgos, amenazas y vulnerabilidades propios del entorno digital, cibernético y de seguridad de la información de la entidad, así como al seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de los controles establecidos para evitar la materialización de riesgos asociados a los entornos mencionados.

El presente documento se alinea con la Política de Gobierno Digital regulada en el Decreto 1008 de 2018, (MINTIC), Política de Seguridad Digital del MIPG, Lineamientos para la Gestión de Riesgos de Seguridad Digital en Entidades Públicas, del DAFP y las recomendaciones y buenas prácticas generadas en las Mesas de Trabajo de Infraestructura Crítica, Riesgo Operacional y Ciberdefensa.

Los términos y definiciones técnicas utilizadas se pueden consultar en el documento Modelo Nacional de Gestión de Riesgos de Seguridad Digital elaborado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).

La Política de Administración del Riesgo del Ministerio en sus etapas de identificación, análisis, valoración, manejo y monitoreo; reflejan las necesidades de la entidad y soportan cada una de las actividades necesarias para la identificación y mitigación de cualquier amenaza.

La política de seguridad digital se enlaza al modelo de seguridad y privacidad de la información, el cual se encuentra en línea con el marco de referencia de arquitectura TI y soporta transversalmente los otros habilitadores de gobierno digital como son: Arquitectura, servicios ciudadanos digitales y seguridad de la información ampliando el alcance de seguridad digital a la seguridad de la información, según función Pública en su versión No.5. de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (2020).

### **Fase 1. Planificación**

La fase de planificación comprende las acciones y actividades que complementan comprendiendo lo relacionado con:

- Análisis del Contexto interno y externo de la entidad, incluyendo el análisis de los servicios esenciales, sus interdependencias.
- Identificación de los riesgos y vulnerabilidades (de información, digital y cibernéticos)
- Análisis de riesgos
- Valoración de los Riesgos
- Definición del tratamiento de los riesgos



## 1.1 Establecimiento del contexto de la entidad

Para establecer el contexto en el cual los procesos de la entidad se desarrollan, se debe considerar lo siguiente:

- Clientes, proveedores de servicios y empresas que se relacionen con la misión de la entidad
- Normativas o aspectos jurídicos que apliquen directa o indirectamente a la entidad
- Dependencias económicas, financieras, de servicios y de intercambio de información con otras empresas (Análisis de Interdependencias sectoriales y nacionales).
- Entorno cultural.
- Cualquier otro factor externo de tipo internacional, nacional (gobierno), regional o local.
- Cantidad de ciudadanos y/o clientes a los cuales la entidad brinda servicios a través del entorno digital como trámites a través de páginas web.

Adicionalmente, se deben considerar otros factores que impactan directamente a la entidad, como:

- Su organización, sistemas de información o servicios, reglamentación interna, número de sedes, empleados, entre otros aspectos.
- Cada uno de los procesos sobre los cuales están soportadas sus operaciones.

Dado que el número de procesos, de sistemas de información que los soportan y de componentes de infraestructura tecnológica que los apoyan puede ser una gran cantidad, para la identificación de activos y para la identificación y valoración de riesgos, se definirán prioridades con base en el concepto de "Servicios Esenciales" definido en la Guía para la identificación de Infraestructuras Críticas Cibernéticas Nacionales (ICCN), la cual fue elaborada en las Mesas de Trabajo de Infraestructura Crítica, Riesgo Operacional y Ciberdefensa, coordinadas por el CCOC (Comando Conjunto Cibernético del Ejército Nacional).

Conforme a lo establecido en el documento mencionado, se define un servicio esencial, como el *"servicio necesario para el mantenimiento de las funciones sociales básicas, la salud, la educación, la seguridad, el bienestar social y económico de una comunidad, o el eficaz funcionamiento de las Instituciones del Estado y las Administraciones Públicas"*.

Por otro lado, se denominan servicios esenciales aquellos que son prestados y soportados en su operación por la infraestructura crítica de la nación y que sustentan a la sociedad colombiana, fungiendo como pilares en el desarrollo de la economía, la seguridad y la salud de nuestra nación (*Adaptado de Home Land Security, 2018*).

Este documento adopta el concepto de los servicios esenciales del sector financiero y los define como aquellos enfocados en el mantenimiento de las funciones económicas de la sociedad colombiana y en el eficaz funcionamiento del Estado desde el punto de vista financiero y de la política económica.

Es decir, que las actividades de identificación de activos y valoración de riesgos, debe iniciar con los procesos relacionados con los "Servicios Esenciales", complementándose en iteraciones sucesivas, con los relacionados con los demás procesos.



El análisis de los servicios esenciales sirve también para determinar la Infraestructuras Críticas Cibernéticas ICC que tiene, aplicando los criterios definidos en la Guía para la identificación de Infraestructuras Críticas Cibernéticas nacionales (ICCN)

Una vez establecidas las prioridades, se deben analizar los siguientes factores:

PARA LA ENTIDAD	PARA LOS PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos económicos, sociales, ambientales, físicos, tecnológicos, financieros, jurídicos, entre otros</li><li>• Flujos de información y los procesos de toma de decisiones</li><li>• Empleados, contratistas</li><li>• Objetivos estratégicos y la forma de alcanzarlos</li><li>• La misión, visión, valores y cultura de la organización</li><li>• Sus políticas, procesos y procedimientos</li><li>• Sistemas de gestión (calidad, seguridad en el trabajo, seguridad de la información, riesgos, entre otros)</li><li>• Toda la estructura organizacional</li><li>• Roles y responsabilidades</li><li>• Sistemas de información o servicios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de los procesos y su respectiva caracterización</li><li>• Detalle de las actividades que se llevan a cabo en el proceso</li><li>• Flujos de información</li><li>• Identificación y actualización de los activos en la cadena de valor de la entidad pública</li><li>• Recursos</li><li>• Alcance del proceso</li><li>• Relaciones e interdependencias con otros procesos de la entidad pública</li><li>• Cantidad de ciudadanos afectados por el proceso</li><li>• Procesos de gestión de riesgos que se tienen actualmente implementados</li><li>• Interdependencias con servicios de otros sectores o de otras entidades <sup>1</sup></li><li>• Interdependencias con otros procesos de la entidad y externos a la entidad</li><li>• Personal involucrado en la toma de decisiones</li></ul>

## 1.2 Aplicación de la Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, adoptó los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional a través del Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, el cual define entre otros temas, las Políticas de Gestión y Desempeño y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como "...un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio." , y establece la necesidad de crear en cada una de las entidades un Comité Institucional de Gestión y Desempeño "...encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal".

<sup>1</sup> Las interdependencias se refieren a las dependencias que tiene el proceso o el servicio esencial que apoya en la prestación de otro proceso o de otro servicio esencial, en las cuales, interrupciones y afectaciones en la prestación del servicio de algún proceso afecta a los otros.



Es así como mediante Resolución 1983 del 21 de octubre de 2020, se crea el Comité Institucional de Gestión y Desempeño del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y se establecen los lineamientos para su operación, entre los cuales está la "Conformación del Equipo de Líderes Temáticos" Título II (Artículo 12), como instancia de apoyo al mismo, para la implementación y operación del Sistema Único de Gestión (SUG) basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión a través del desarrollo de cada una de las políticas que lo componen, a cargo de un líder temático.

Como resultado de lo anterior, la Dirección de Tecnología tiene el rol de Líder Temático de las Políticas de Gobierno Digital y Seguridad Digital, por lo que será la responsable de la Administración y Gestión de Riesgos de Seguridad de la información en la entidad, basándose en lo establecido en el Manual Apo.1.3 Man.3. Gobierno de Seguridad de la Información para la Gestión de TIC, del proceso APO 1.3 Gobierno y Gestión TIC. Las políticas y lineamientos establecidos en este se ajustarán en la medida que la aplicación de este documento requiera cambios para incluir aspectos de seguridad de la información que no sean cobijados por el estado actual del proceso.

### 1.3. Identificación de activos de seguridad de la información

Según el Anexo 4, Lineamientos para la Gestión de Riesgos de Seguridad Digital en Entidades Públicas, del DAFP., *"un activo es cualquier elemento que tenga valor para la organización, sin embargo, en el contexto de seguridad en la información son activos elementos que tenga valor la organización, sin embargo en el contexto de seguridad digital, son activos tales como: Aplicaciones de la organización, servicios web, redes, información física o digital, tecnologías de la Información -TI- o Tecnologías de la Operación -TO-) que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital."*

Una vez se realice el análisis de Servicios Esenciales para establecer una priorización de procesos para realizar las actividades de identificación de activos, la entidad debe identificar los activos y documentar un inventario de los mismos, con el objeto de tener conocimiento de lo que debe proteger para garantizar tanto su funcionamiento, priorizando los procesos asociados a los servicios esenciales, aumentando la confianza en el uso del entorno digital para interactuar con el Estado.

La identificación y valoración de activos debe ser realizada por la **Primera Línea de Defensa – Líderes de Proceso**, en cada proceso donde aplique la gestión del riesgo de seguridad de la información, siendo debidamente orientados por el responsable de seguridad digital de la entidad.

Para la generación de este inventario, se deben seguir los siguientes pasos:

#### **Paso 1. Listar los activos por cada proceso.**

En cada proceso se enumeran los activos identificados por consecutivo, nombre y descripción breve. Si existen varios activos de un mismo tipo que realizan labores similares, por ejemplo, servidores de bases de datos o de presentación, se pueden agrupar en un solo ítem (o categoría). Para una mejor caracterización de los activos se utilizarán los criterios definidos en la Guía de Gestión de Activos del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI) y complementados por de la Guía para el Inventario y Clasificación de Activos desarrollada por la Dirección de Tecnología.



## **Paso 2. Identificar el dueño de los activos.**

Cada uno de los activos identificados deberá tener un dueño designado, quien es el responsable, de acuerdo con las Políticas de Seguridad del Ministerio, de los riesgos asociados al activo y de la gestión y tratamiento de sus riesgos.

## **Paso 3. Clasificar los activos.**

Cada activo debe tener una clasificación o pertenecer a un determinado grupo de activos según su naturaleza cómo, por ejemplo: Información, Software, Hardware, Componentes de Red entre otros.

## **Paso 4. Clasificar la información.**

Realizar la clasificación de la información conforme lo indican las leyes 1712 de 2014, 1581 de 2012, el Modelo de Seguridad y Privacidad en su Guía de Gestión de Activos, el dominio 8 del Anexo A de la norma ISO27001:2013 y demás normatividad aplicable, así como los criterios de clasificación de información establecidos en las Políticas de Seguridad de la Información del Ministerio.

## **Paso 5. Determinar la criticidad del activo (Valoración del Activo).**

Aunque al realizar el análisis de servicios esenciales, ya se establecido una criticidad inicial de los activos, para cada uno de ellos se debe determinar el grado de importancia de cada uno, que será insumo para el análisis de riesgos asociados y permitir una valoración adecuada.

Para esto se realiza un análisis en términos de tríada, es decir en términos de:

- C – Confidencialidad.
- I – Integridad y Complejidad
- D – Disponibilidad.

Se adoptan tres niveles de criticidad de acuerdo a la Guía de Gestión de Activos del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI) del MinTic con el cual esta articulado el presente Anexo 3 del Ministerio.

Una vez se tenga el inventario ejecute la identificación de los activos, la entidad pública debe definir si gestionará los riesgos en todos los activos del inventario o solo en aquellos que tengan un nivel de criticidad Alto, esto debe estar debidamente documentando y aprobado por la Línea Estratégica – Alta Dirección.

**Paso 6.** Para las Infraestructuras Críticas Cibernéticas ICC identificadas en el numeral 1.1 Establecimiento del contexto de la entidad, revisar y complementar los pasos anteriores.



#### 1.4. Identificar los riesgos inherentes de seguridad de la información

De acuerdo con el Anexo 4 del DAFP, se deben identificar tres (3) riesgos inherentes de seguridad de la información:

- Pérdida de la confidencialidad
- Pérdida de la integridad
- Pérdida de la disponibilidad

Para cada riesgo, se deben asociar el grupo de activos o activos específicos del proceso, y conjuntamente analizar las posibles **amenazas** y **vulnerabilidades** que podrían causar su materialización.

#### Análisis de las amenazas, vulnerabilidades y riesgos

Para este fin se propone hacer uso del instrumento metodológico desarrollado por el Dr. Jeimy Cano (2017), llamado la Ventana de AREM, utilizada en la definición y elaboración de los Planes sectoriales de protección y defensa de las Infraestructuras Críticas Cibernéticas nacionales. Esta herramienta permite la adecuada identificación de riesgos, en especial los cibernéticos y de seguridad de la información, comprendiendo que estos riesgos son dinámicos.

De acuerdo con esta metodología, se establecen los riesgos, clasificados en las siguientes categorías:

- **Conocidos:** la amenaza se ha conversado o comunicado dentro de la organización y se conoce de su existencia.
- **Latente:** se ha enterado de que tal amenaza existe y que no sabe si la organización tiene alguna estrategia de mitigación.
- **Focales:** la amenaza ya se visto o materializado en la industria particular a la que pertenece la empresa.
- **Emergente:** nunca había escuchado de tal amenaza.

Con base en lo anterior, se genera una tabla de estas categorías y un mapa de cuadrantes donde se puede hacer seguimiento de la dinámica y cambios de los riesgos y amenazas.

Para cada riesgo de cada categoría, se debe establecer un nivel de criticidad para su severidad y una probabilidad de ocurrencia

Es decir, se genera una tabla, estilo mapa de calor que identifica los riesgos conocidos, latentes, focalizados y emergentes junto con su respectivo impacto o severidad y probabilidad de ocurrencia. Por ejemplo:



IMPACTOS CIBERNÉTICOS SECTORIALES		
Tipos de riesgo Ventana de AREM (en relación con la prestación de servicios esenciales)		Probabilidad de Ocurrencia
Riesgos Conocidos		
• Malware que ya se presentó pero sobre el cual no se han tomado las medidas de control pertinentes		ALTA
		BAJA

Posteriormente, se caracterizan las amenazas identificadas, agregándoles los siguientes atributos

- Deliberadas (D), fortuito (F) o ambientales (A).
- Amenazas dirigidas por el hombre: empleados con o sin intención, proveedores y piratas informáticos, entre otros.

Igualmente, las vulnerabilidades identificadas se caracterizarían por su origen de ocurrencia (hardware, software, red, etc.).

#### Identificación del riesgo inherente de seguridad de la información:

Para cada tipo de activo o grupo de activos pueden existir una serie de riesgos, los cuales la entidad pública debe identificar, valorar y posteriormente tratar si el nivel de dicho riesgo lo amerita.

#### 1.5 Identificación y evaluación de los controles existentes

Una vez se establezcan y valoren los riesgos inherentes se procede a la identificación y evaluación de los controles existentes, tomando como marco la sección 4. **OBJETIVOS DE CONTROL Y CONTROLES DE REFERENCIA** (Tomados del Anexo A de la Norma ISO/IEC 27001:2013), del Anexo 4, Lineamientos para la Gestión de Riesgos de Seguridad Digital en Entidades Públicas, del DAFP.

#### 1.6 Tratamiento de los riesgos de seguridad de la información

Una vez se han identificado los riesgos, la entidad debe definir el tratamiento para cada uno de los riesgos analizados y evaluados, conforme a los criterios y al apetito de riesgo de acuerdo con la Política de Administración del Riesgo. Este tratamiento de los riesgos es un proceso cíclico.

Como consecuencia, se debe generar un Plan Consolidado de Tratamiento de Riesgos y se deben definir Indicadores para la Gestión del Riesgo, que deben medir la eficacia o la efectividad de los controles implementados. Este Plan se debe elaborar de acuerdo con los lineamientos que para tal fin dicten las entidades competentes.

El seguimiento y monitoreo del tratamiento de los riesgos considerados de criticidad alta (Alto Impacto y Probabilidad de Ocurrencia alta), se hará en el SMGI (Sistema de Monitoreo de la Gestión Integral) del Ministerio.



## **Fase 2. Ejecución**

En esta fase se implementan y se ejecutan las actividades establecidas en los planes de tratamiento de riesgos definidos en la fase anterior, que deben tener una ruta crítica que debe ser seguida.

El responsable de seguridad digital deberá supervisar y acompañar el proceso de implementación de los planes de tratamiento, verificando que los responsables de los planes.

## **Fase 3. Monitoreo y revisión**

La entidad hará seguimiento a los Planes de Tratamiento de Riesgos de Seguridad de la Información, de acuerdo con lo establecido en el Política de Administración del Riesgo (Numeral 8.6 Monitoreo del riesgo).

**Nota:** Una vez que el plan de tratamiento se haya ejecutado en las fechas y con las disposiciones de recursos previstas, la entidad pública debe valorar nuevamente el riesgo y verificar si el nivel disminuyó o no (es decir, si se desplazó de una zona mayor a una menor en el mapa de calor) y luego, compararlo con el último nivel de riesgo residual.

En esta fase se deben evaluar periódicamente, por lo menos una vez al año, los riesgos residuales para determinar la efectividad de los planes de tratamiento y de los controles propuestos.

### **3.1 Registro y reporte de incidentes de seguridad digital**

El registro de los incidentes de seguridad, así como el de su solución o tratamiento, se llevará en la herramienta destinada para el registro de Requerimientos e Incidentes que tiene el Centro de Servicios Tecnológicos (o Mesa de Ayuda), que en la actualidad es el HP Service Manager, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el documento Apo.1.3Man.3. Gobierno de Seguridad de la información para la gestión de TIC, numeral 6.3. Seguimiento a la Gestión de Incidentes de Seguridad.

El reporte de la gestión del riesgo de seguridad digital al interior de la entidad, se hará de acuerdo con lo establecido en el documento mencionado anteriormente.

### **3.2 Reporte de la gestión del riesgo de seguridad digital a autoridades o entidades especiales**

En el documento Apo.1.3 Man.3. Gobierno de Seguridad de la información para la gestión de TIC, mencionado en el numeral anterior, se establece en su numeral 6.3.3 que *"La Gestión de Incidentes de Seguridad debe, considerar dentro de los niveles de escalamiento, las instancias estatales que pueden apoyar el análisis y atención de incidentes (Por ejemplo: COLCERT, DIJIN, CSIRT de la Policía, CCOC, etc.)"*, por lo que el reporte de incidentes se hará de acuerdo con lo establecido con cada una de estas instancias, particularmente con el CSIRT Gobierno, CCOC y colCERT.

### **3.3 Auditorías internas y externas**

De acuerdo al Anexo 4 del DAFP, le corresponde a la Oficina de Control Interno del Ministerio (tercera línea de defensa), realizar evaluación (aseguramiento) independiente sobre la gestión del riesgo de



seguridad digital en la entidad *“catalogándola como una unidad auditable más dentro de su Universo de Auditoría, conforme al Plan Anual de Auditoría aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno de la entidad.”*

### **3.4 Medición del desempeño**

El responsable de la Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información debe definir medidas de desempeño (indicadores) para la gestión de los riesgos de seguridad digital, las cuales deben reflejar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas deben ser evaluadas periódicamente alineadas con lo establecido en la Política de Administración del Riesgo de la entidad.

### **Fase 4. Mejoramiento continuo de la gestión del riesgo de seguridad de la información**

En el documento Apo.1.3 Man.3. Gobierno de Seguridad de la Información para la Gestión TIC., se establecen lineamientos que buscan la mejora continua de la gestión de riesgos de seguridad de la información y por extensión, los de seguridad digital, estableciendo las acciones a tomar cuando existan hallazgos, o incidentes de seguridad digital, como se mitigan y como se controlan y previenen.