# MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

## Proceso Administración del Sistema de Gestión de Calidad

## Oficina de Planeación y Gestión Internacional

## MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA

Gestión de Riesgos y Oportunidades

# TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO ..... 2
1. OBJETIVOS ..... 4
1.1. OBJETIVO GENERAL ..... 4
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 4
2. ALCANCE ..... 5
3. MARCO NORMATIVO ..... 5
4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES ..... 6
5. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE GESTIÓN ..... 8
5.1. ROLES Y RESPONSABILIDADES ..... 10
5.2. LÍNEA ESTRATÉGICA MINENERGÍA ..... 10
5.3. ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO ..... 14
5.4. CONTEXTO ESTRATÉGICO ..... 14
5.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS DE RIESGO ..... 15
5.6. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE IMPACTO ..... 16
5.7. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE FACTORES DE RIESGO ..... 16
5.8. DESCRIPCIÓN DEL RIESGO ..... 18
5.9. CLASIFICACIÓN DEL RIESGO: ..... 19
5.10. VALORACIÓN DEL RIESGO ..... 19
5.11. EVALUACIÓN DE RIESGOS ..... 22
7. LINEAMIENTOS SOBRE LOS RIESGOS RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN ..... 27
8. LINEAMIENTOS SOBRE LOS RIESGOS RELACIONADOS CON POSIBLES ACTOS DE CORRUPCIÓN ..... 28
8.1. GENERALIDADES ACERCA DE LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN ..... 28
8.2. ANÁLISIS DEL IMPACTO EN RIESGOS DE CORRUPCIÓN MONITOREO Y SEGUIMIENTO ..... 29
8.3. ASESORÍA Y EVALUACIÓN ..... 29

Gestión de Riesgos y Oportunidades

8.4. MONITOREO DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN ..... 29

8.5. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN. PROCESOS, PROCEDIMIENTOS O ACTIVIDADES SUSCEPTIBLES DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN ..... 30

8.6. DEFINICIÓN DE RIESGO DE CORRUPCIÓN ..... 31

8.7. VALORACIÓN DEL RIESGO ..... 33

8.8. VALORACIÓN DE CONTROLES ..... 36

8.9. SEGUIMIENTO A LOS RIESGOS DE GESTIÓN ..... 37

9. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS OPORTUNIDADES ..... 37

10. ANEXOS ..... 39

Gestión de Riesgos y Oportunidades

Gestión de Riesgos y Oportunidades

# 1. OBJETIVOS

## 1.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos y criterios metodológicos para una adecuada gestión de riesgos y oportunidades en el Ministerio de Minas y Energía, con el fin de prevenir y minimizar los efectos adversos, así como aumentar los efectos deseados, que se puedan presentar en los procesos, permitiendo la orientación de la toma de decisiones, a través de la formulación de acciones efectivas que garanticen el mejoramiento continuo en la entidad.

## 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y tratar los riesgos y oportunidades asociados a los planes, programas, procesos y proyectos, en todos los niveles de la entidad, con el propósito de asegurar de manera razonable el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos del estado.
- Incentivar el conocimiento acerca de la identificación, actualización, tratamiento y autoevaluación de los riesgos y oportunidades por parte de los servidores públicos y ciudadanos.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Implementar la Política de Administración del Riesgo aumentando la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales.
- Asegurar la provisión de los recursos y uso eficaz de las herramientas para el tratamiento del riesgo y oportunidades.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operativa para controlar los riesgos inherentes implementando medidas de control.
- Permitir que el resultado de la gestión de riesgos se convierta en un insumo para la búsqueda de oportunidades.

- Contar con una metodología clara y simple para al gestión de oportunidades que permita potenciar los efectos deseados en la entidad.

## 2. ALCANCE

El Manual de gestión de riesgos y oportunidades es un documento orientador de carácter estratégico aplicable a todos los procesos de la entidad, que contempla la metodología de la administración de los riesgos y oportunidades inherentes a los planes, programas, procesos, proyectos y objetivos institucionales, así como también los riesgos de corrupción, con el fin de dar cumplimiento a las actividades y servicios de manera adecuada y oportuna.

Este manual contempla todas las etapas para la gestión de riesgos, que van desde la identificación de la política de administración del riesgo hasta el monitoreo y seguimiento de los procesos del Ministerio de Minas y Energía, e igualmente, incluye la identificación, tratamiento y seguimiento de las oportunidades.

## 3. MARCO NORMATIVO

El Ministerio de Minas y Energía en uso de las facultades legales conferidas por la constitución y la ley adopta como marco normativo para la gestión del riesgo, el definido por las siguientes normas:

- Ley 87 de 1993 Se establecen normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones - Artículo 2.
- Artículo 13 de la Ley 87 de 1993. Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.
- Ley 489 de 1998 Estatuto básico de Organización y funcionamiento de la Administración Pública - Artículo 78.
- Decreto 2145 de 1999 Se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones - Artículo 8.
- Directiva Presidencial 9 de 1999 Lineamiento para la implementación de la política de lucha contra la corrupción - Artículo 10.

Gestión de Riesgos y Oportunidades

- Decreto 1537 de 2001 Se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado - Artículo 2,3,4 y 5.
- Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción. Artículo 73. "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano" que deben elaborar anualmente todas las entidades, incluyendo el mapa de riesgos de corrupción, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias anti-trámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.
- Decreto 1081 de 2015 Se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República - Artículo 2.
- Norma Técnica Colombiana ISO 9001 de 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Decreto 124 de 2016 Se sustituye el Titulo 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano" – Artículo 2.
- Decreto 1499 de 2017 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
- Decreto 648 de 2017 Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública.
- ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices.
- Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas 2020 – DAFP.

## 4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Teniendo como base la normatividad aplicable y principalmente los documentos "Guía para la Administración del Riesgo y diseño de controles para las entidades públicas" y "NTC ISO 9001:2015", referenciados anteriormente, se determinaron los conceptos que se describen a continuación, como marco de referencia para la comprensión y ejecución del presente manual.

- 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

Gestión de Riesgos y Oportunidades

el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

- 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. (ISO/IEC 27000).
- 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
- 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.
- Causa: todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo
- Consecuencia: los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.
- Impacto: las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- 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 Residual: El resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.
- Control: Medida que permite reducir o mitigar 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.
- Factores de Riesgo: Son las fuentes generadoras de riesgos.
- Confidencialidad: Propiedad de la información que la hace no disponible o sea divulgada a individuos, entidades o procesos no autorizados
- Integridad: Propiedad de exactitud y completitud.
- Disponibilidad: Propiedad de ser accesible y utilizable a demanda por una entidad.
- Vulnerabilidad: Representan la debilidad de un activo o de un control que puede ser explotada por una o más amenazas.

Gestión de Riesgos y Oportunidades

- Activo: En el contexto de seguridad digital son elementos tales como aplicaciones de la organización, servicios web, redes, Hardware, información física o digital, recurso humano, entre otros, que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital.
- Nivel de riesgo: Es el valor que se determina a partir de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos. En general la fórmula del Nivel del Riesgo poder ser Probabilidad * Impacto, sin embargo, pueden relacionarse las variables a través de otras maneras diferentes a la multiplicación, por ejemplo, mediante una matriz de Probabilidad – Impacto.
- Apetito de riesgo: Es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar, relacionado con sus Objetivos, el marco legal y las disposiciones de la Alta Dirección y del Órgano de Gobierno. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la entidad debe o desea gestionar.
- Tolerancia del riesgo: Es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del Apetito de riesgo determinado por la entidad.
- Capacidad de riesgo: Es el máximo valor del nivel de riesgo que una Entidad puede soportar y a partir del cual se considera por la Alta Dirección y el Órgano de Gobierno que no sería posible el logro de los objetivos de la Entidad.
- Capacidad de riesgo: Es el máximo valor del nivel de riesgo que una Entidad puede soportar y a partir del cual se considera por la Alta Dirección y el Órgano de Gobierno que no sería posible el logro de los objetivos de la Entidad.
- Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: Plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal.
- Oportunidad: se entiende como los beneficios o las posibilidades que se presentan como consecuencia de la ocurrencia de un determinado evento, un riesgo, que representa una amenaza, también puede implicar oportunidades, por lo cual, el riesgo es negativo y la oportunidad positiva.

## 5. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE GESTIÓN

*"El Ministerio de Minas y Energía se encuentra comprometido con la identificación, administración y control de los riesgos de gestión, de corrupción y de seguridad digital, asociados a los objetivos estratégicos, procesos, planes y proyectos de la entidad, acatando una metodología practica para su gestión, determinando las*

Gestión de Riesgos y Oportunidades

*acciones de control detectivas y preventivas oportunas para evitar su materialización"*

*Política aprobada en Comité Institucional de Coordinación de Control Interno 30 noviembre 2021*

La Política de Administración de Riesgos se adopta, incluyendo aspectos relacionados con la adecuada administración del riesgo, según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Esta política se construye desde el direccionamiento estratégico y planeación con el fin de establecer los lineamientos para el tratamiento, manejo, prevención y seguimiento a los riesgos que pueden llegar a afectan los objetivos institucionales.

El Ministerio de Minas y Energía debe administrar efectivamente los riesgos institucionales, incluyendo riesgos de corrupción, riesgos de seguridad de la información y riesgos de gestión, identificando y promoviendo las acciones y controles necesarios que le permitan evitar que el riesgo se materialice.

De acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública, se realizará un seguimiento a los riesgos de gestión de manera trimestral y a los de corrupción de manera mensual; a su vez para la formulación de los riesgos de cada vigencia el Ministerio de Minas y Energía analiza la eficiencia del control de los riesgos de las vigencias pasadas, con el fin de identificar si los riesgos se pueden seguir presentando y si la eficiencia de los controles establecidos para estos riesgos fueron eficaces o no.

El Ministerio de Minas y Energía entiende la importancia de la gestión de riesgos de todo tipo, en donde dispone de un equipo profesional especializado y de tres líneas de defensa para realizar un seguimiento detallado y evitar una posible materialización de algún riesgo que genere repercusiones en la entidad

## Beneficios

Considerando que la gestión del riesgo es un proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal con el propósito de proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos, los principales beneficios para el ministerio son los siguientes:

- Apoyo a la toma de decisiones
- Garantizar la operación normal de la organización

Gestión de Riesgos y Oportunidades

- Minimizar la probabilidad e impacto de los riesgos
- Mejoramiento en la calidad de procesos y sus servidores (calidad va de la mano con riesgos)
- Fortalecimiento de la cultura de control de la organización
- Incrementa la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos
- Dota a la entidad de herramientas y controles para hacer una administración más eficaz y eficiente.

Fuente: Capacitación DAFP marzo 2021

## 5.1. ROLES Y RESPONSABILIDADES

En el Ministerio de Minas y Energía se determinan las responsabilidades dependiendo de los objetivos establecidos por las diferentes áreas de la entidad, según la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas:

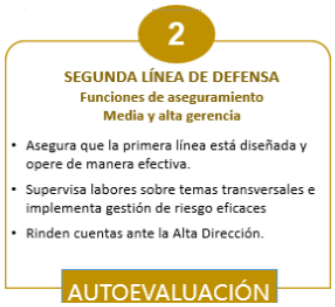
## 5.2. LÍNEA ESTRATÉGICA MINENERGÍA

A cargo de la Alta Dirección de MinEnergía, Comité Institucional de Coordinación de Control Interno y Comité Institucional de Gestión y Desempeño

- Analiza riesgos y amenazas institucionales al cumplimiento de los planes estratégicos
- Define el marco general de la gestión del riesgo
- Garantiza el cumplimiento de los planes de la entidad

**Roles de responsables o Líderes de Procesos:** Debe implementar los procesos de control y la gestión del riesgo, orientando el desarrollo y diseño de los controles, además de gestionar de manera directa en el día a día los riesgos de la entidad. Además, deben monitorear y revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos institucionales y de sus procesos a través de una adecuada gestión de riesgos.

**Roles de la Oficina de Planeación y Gestión Internacional:** La oficina de planeación es la encargada de gestionar el riesgo, le corresponde liderar el proceso de la administración de estos y se encarga de consolidar el mapa de riesgos. Además, se hace responsable de diseñar y poner en marcha las actividades o mecanismos necesarios para que los funcionarios y contratistas conozcan, debatan y formulen sus apreciaciones y propuestas sobre el proyecto del mapa de riesgos, también adelantará las acciones para que la ciudadanía y los interesados externos conozcan y manifiesten sus consideraciones y sugerencias sobre estos.

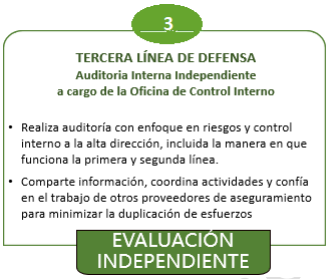



**Roles Oficina de Control Interno:** Esta Oficina tiene un rol interno y debe adelantar seguimiento a la gestión de riesgos, monitorea y revisa de manera independiente y objetiva el cumplimiento de los objetivos institucionales y de procesos, a través de la adecuada gestión de riesgos, además de incluir los riesgos de corrupción. También asegura que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Debe adelantar seguimiento al mapa de riesgos, verificando la efectividad de los controles así:

Gestión de Riesgos y Oportunidades

- Verifica la publicación del mapa de riesgos en la página web de la entidad.
- Seguimiento a la gestión del riesgo.
- Revisión de los riesgos y su evolución.
- Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionado en forma adecuada.




## *Responsabilidades por la línea de Defensa:*

| LÍNEA DE DEFENSA | PRINCIPALES RESPONSABILIDADES |
|---|---|
| **Estratégica** | • Establecer y aprobar la Política de Administración del Riesgo, realizar seguimiento periódico y formular las directrices o recomendaciones.<br>• Analizar los cambios en el entorno (contexto interno y externo).<br>• Garantizar el cumplimiento de los planes de la entidad.<br>• Garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de la gestión de riesgos |
| **Primera línea** | • Identificar y valorar los riesgos de procesos a su cargo e implementar los controles.<br>• Informar a la Oficina de Planeación (segunda línea) sobre los riesgos materializados en los procesos a su cargo y aplicar las acciones de contingencia.<br>• Efectuar seguimiento a indicadores de gestión de los procesos<br>• Definir planes de mejoramiento |
| **Segunda línea** | • Acompañar, orientar y entrenar a los líderes de procesos en la identificación, análisis y valoración de riesgos y controles en los temas transversales a su cargo y aplicados por la 1ª línea de defensa<br>• Apoyar la evaluación, medición y análisis de la gestión efectiva.<br>• Presentar reportes o informes a la Alta Dirección<br>• Trabajar coordinadamente con la Oficina de Control Interno y la Oficina de Planeación en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.<br>• Establecer mecanismos para la autoevaluación y auditorías del sistema de gestión |
| **Tercera línea** | • Asesorar de forma coordinada con la Oficina de Planeación, a la primera línea de defensa en la identificación de los riesgos institucionales y diseño de controles.<br>• Llevar a cabo la evaluación a los riesgos y recomendar mejoras a la política de administración del riesgo.<br>• Realizar seguimiento y evaluación a las acciones de mejora y efectuar recomendaciones de tipo preventivo<br>• Informar hallazgos y proporcionar recomendaciones de forma independiente.<br>• Formar a todos los niveles de la entidad sobre las responsabilidades en materia de riesgos. |

## *Estructura de la 2ª Línea de Defensa*

| Criterios para la identificación de la segunda línea de defensa | | |
|---|---|---|
| **¿Pertenece a la Media o Alta Gerencia?** | **¿Responde ante la Alta Dirección?** | **¿Realiza actividades de seguimiento?** |

La estructura se elaboró con base en el mapa de riesgos y análisis de procesos y procedimientos documentados.

Gestión de Riesgos y Oportunidades

La matriz de segunda línea podrá ajustarse de acuerdo con los requerimientos de implementar controles a la gestión transversal.

| No. | ASPECTO CLAVE DE ÉXITO | Nivel Riesgo asociado al aspecto clave de éxito | Líder Responsable | Área Funcional Responsable de Alta o que reporta a la Alta Dirección | Ante quien se rinde cuentas |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Plan Estratégico Institucional** | Alta | Coordinador de Gestión y Seguimiento Sectorial | Oficina de Planeación y Gestión Internacional | Ministro; Comité de Coordinación de Control Interno y Comité Institucional de Gestión y Desempeño |
| 2 | **Plan de Acción Anual** | Alta | Coordinador Grupo de Gestión y Seguimiento Sectorial | Oficina de Planeación y Gestión Internacional | Comité Institucional de Gestión y Desempeño |
| 3 | **Proyectos de Inversión** | Alta | Coordinador Grupo de Planeación y Programación | Oficina de Planeación y Gestión Internacional | Ministro |
| 4 | **Gestión presupuestal y financiera** | Extrema | Coordinador Grupo de Ejecución Presupuestal | Subdirección Administrativa y Financiera | Ministro, Secretaria General |
| 5 | **Trámites** | Extrema | Coordinador Grupo de Gestión y Seguimiento Sectorial | Oficina de Planeación y Gestión Internacional | Comité Institucional de Gestión y Desempeño |
| 6 | **Articulación gestión internacional** | Alta | Coordinador Grupo de Asuntos Internacionales | Oficina de Planeación y Gestión Internacional | Ministro |
| 7 | **Gestión Administración del riesgo** | Moderada | Coordinador Grupo de Gestión y Seguimiento Sectorial | Oficina de Planeación y Gestión Internacional | Representante de la Alta Dirección; Comité de Coordinación de Control Interno y Comité Institucional de Gestión y Desempeño |
| 8 | **Sistema Integrado de Gestión** | Alta | Coordinador Grupo de Gestión y Seguimiento Sectorial | Oficina de Planeación y Gestión Internacional | Representante de la Alta Dirección; Coordinación de Control Interno y Comité Institucional de Gestión y Desempeño |

| No. | ASPECTO CLAVE DE ÉXITO | Nivel Riesgo asociado al aspecto clave de éxito | Líder Responsable | Area Funcional Responsable de Alta o ue reporta a la Alta Dirección | Ante quien se rinde cuentas |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | **Comunicación institucional** | Moderada | Coordinador Grupo de Comunicaciones y Prensa | Despacho del Ministro | Ministro |
| 10 | **Atención a la Contraloría General de la República** | Alta | Jefe Oficina de Control Interno | Oficina de Control Interno | Comité de Coordinación de Control Interno |
| 11 | **Gestión del Talento Humano** | Moderado | Coordinador Grupo de Humanización y Bienestar | Subdirección de Talento Humano | Comité Institucional de Gestión y Desempeño |
| 12 | **Gestión Documental** | Extrema | Coordinador del Grupo de Gestión de la Información y Servicio al Ciudadano | Secretaria General | Comité Institucional de Gestión y Desempeño |
| 13 | **Seguridad digital** | Moderada | Coordinador Grupo de Infraestructura Tecnológica | Secretaria General | Comité Institucional de Gestión y Desempeño |
| 14 | **Gestión Contractual** | Moderada | Coordinador Grupo Contractual | Subdirección Administrativa y Financiera | Ministro; Comité Institucional de Gestión y Desempeño |
| 15 | **Gestión atención a PQRDS** | Extrema | Coordinador Grupo de Gestión de la Información y Servicio al Ciudadano | Secretaria General | Comité de Coordinación de Control Interno |
| 16 | **Agenda Regulatoria** | Extrema | Jefe Oficina Asesora Jurídica | Oficina Asesora Jurídica | Ministro |

Gestión de Riesgos y Oportunidades

## 5.3. ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Las estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la entidad, por medio del buen manejo de la administración de los riesgos requiere que:

- Reuniones de nivel directo, para la construcción del contexto estratégico de la entidad.
- Desarrollar actividades de manera periódica, conducentes a concientizar a los funcionarios y contratistas de la entidad en la identificación, manejo y tratamiento de los riesgos, así como la normatividad relativo al tema.
- Hacer inducción a los funcionarios y contratistas en el Sistema de Administración de Riesgos.
- Designar líderes de riesgos en las áreas organizacionales, que involucre al equipo de trabajo en la autoevaluación y el autocontrol de los riesgos.
- Medir cuatrimestralmente la implementación y efectividad del Sistema de Administración de Riesgos componente 1 del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- Divulgar los Mapas de Riesgos a través de la página Web de la entidad.
- Socializar con la Alta Dirección los resultados del análisis y valoración del Mapa de Riesgos Institucional.

## 5.4. CONTEXTO ESTRATÉGICO

El contexto estratégico del Ministerio es un documento que consolida la información relevante sobre el Ministerio y el Sector de Minas y Energía, iniciando con el marco estratégico para la toma de decisiones, e incluyendo información sobre indicadores, metas y objetivos, así como el Modelo integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Este ejercicio consta de la revisión y actualización de la metodología para el análisis de factores internos y externos del Ministerio que inciden en la capacidad para alcanzar los resultados planeados en el sistema de gestión de la calidad y el

Gestión de Riesgos y Oportunidades

cumplimiento de su misionalidad, la cual se realiza a través de un DOFA.

Estos factores son la fuente de información primaria para la gestión de los riesgos y oportunidades de la entidad, ya que a partir de estos es posible determinar sus causas y comprender a la organización y su entorno.

## 5.5. 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.

Es de vital importancia que para esta identificación se tenga una mirada holística de la estructura del Ministerio y que se debe entender que algunos procesos están interrelacionados y debemos tener una visión de procesos de acuerdo a la cadena de valor.

Mapa de procesos del Ministerio de Minas y Energía

## 5.6. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE IMPACTO

El área de impacto es la consecuencia económica o reputacional a la cual se ve expuesta la organización en caso de materializarse un riesgo. Los impactos que aplican son afectación económica (o presupuestal), reputacional o mixta.

## 5.7. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE FACTORES DE RIESGO

Son las fuentes generadoras de riesgos. En la siguiente tabla se puede observar un listado con ejemplo de factores de riesgo que puede tener una entidad.

| Factor | Definición | Descripción | |
|---|---|---|---|
| Procesos | Eventos relacionados con errores en las actividades que deben realizar los servidores de la organización. | | Falta de procedimientos |
| | | | Errores de grabación, autorización |
| | | | Errores en cálculos para pagos internos y externos |
| | | | Falta de capacitación, temas relacionados con el personal |
| Talento humano | Incluye seguridad y salud en el trabajo.<br>Se analiza posible dolo e intención frente a la corrupción. | | Hurtos activos |
| | | | Posibles comportamientos no éticos de los empleados |
| | | | Fraude interno (corrupción, soborno) |
| Tecnología | Eventos relacionados con la infraestructura tecnológica | | Daño de equipos |

Gestión de Riesgos y Oportunidades

| | | | |
|---|---|---|---|
| | de la entidad. | | Caída de aplicaciones |
| | | | Caída de redes |
| | | | Errores en programas |
| Infraestructura | Eventos relacionados con la infraestructura física de la entidad. | | Derrumbes |
| | | | Incendios |
| | | | Inundaciones |
| | | | Daños a activos fijos |
| Evento externo | Situaciones externas que afectan la entidad. | | Suplantación de identidad |
| | | | Asalto a la oficina |
| | | | Atentados, vandalismo, orden público |

Gestión de Riesgos y Oportunidades

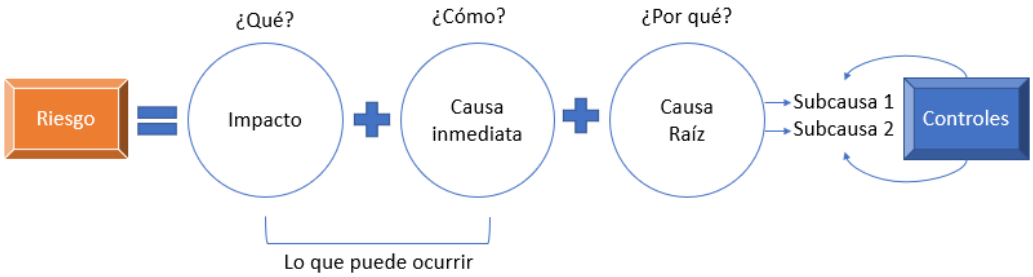
Fuente: Adaptado del Curso Riesgo Operativo de la Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.

NOTA: Los factores relacionados son una guía, la entidad puede analizar los que considere de acuerdo con la complejidad propia 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.

## 5.8. 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 personas ajenas al proceso. Se propone una estructura que facilita su redacción y claridad que inicia con la frase POSIBILIDAD DE y se analizan los siguientes aspectos:




La anterior estructura evita la subjetividad en la redacción y permite entender la forma como se puede manifestar el riesgo, así como sus causas inmediatas y causas principales o raíz, esta es información esencial para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo. Al desglosar la estructura, tenemos lo siguiente:

| Impacto: | Causa inmediata: | Causa raíz: |
|---|---|---|
| las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. | 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. | es la causa principal o básica, corresponden a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo, son 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. |

Ejemplo:

| Redacción inicia con: | ¿Que? | ¿Cómo? |
|---|---|---|

Posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a adquisición de bienes y servicios fuera de los requerimientos normativos.

¿Por qué?

Nota: La redacción debe ser lo suficientemente clara y objetiva para cualquier persona que lo lea.

## 5.9. CLASIFICACIÓN DEL RIESGO:

Permite agrupar los riesgos identificados, se clasifica cada uno de los riesgos en las siguientes categorías, adicionalmente se pueden visualizar su interrelación con los factores de riesgo:

| Clasificación de Riesgos | |
|---|---|
| Ejecución y administración de procesos | Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos. |
| Fraude externo | Pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a la organización (no participa personal de la entidad). |
| Fraude interno | 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. |
| Fallas tecnológicas | Errores en hardware, software, telecomunicaciones, interrupción de servicios básicos. |
| Relaciones laborales | Pérdidas que surgen de acciones contrarias a las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de demandas por daños personales o de discriminación. |
| Usuarios, productos y prácticas | Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los usuarios y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos. |
| Daños a activos fijos/ eventos externos | Pérdida por daños o extravíos de los activos fijos por desastres naturales u otros riesgos/eventos externos como atentados, vandalismo, orden público. |

## 5.10. VALORACIÓN DEL RIESGO

### Análisis del riesgo

En este punto se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto.

Determinar la probabilidad: se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo.
Para efectos de este análisis, la probabilidad de ocurrencia estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando. De este modo, la probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.
Bajo este esquema, la subjetividad que usualmente afecta este tipo de análisis se elimina, ya que se puede determinar con claridad la frecuencia con la que se lleva a cabo una actividad, en vez de considerar los posibles eventos que pudiesen haberse dado en el pasado; bajo esta óptica, si nunca se han presentado eventos, todos los riesgos tendrán la tendencia a quedar ubicados en niveles bajos.
Como referente, a continuación, se muestra una tabla de actividades típicas relacionadas con la gestión de una entidad pública, bajo las cuales se definen las escalas de probabilidad:

| Actividad | Frecuencia de la Actividad | Probabilidad frente al Riesgo |
|---|---|---|
| Planeación estratégica | 1 vez al año | Muy baja |
| Actividades de talento humano, jurídica, administrativa | Mensual | Media |
| Contabilidad, cartera | Semanal | Alta |
| *Tecnología (incluye disponibilidad de aplicativos), tesorería *Nota: En materia de tecnología se tiene en cuenta 1 hora funcionamiento = 1 vez. Ej.: Aplicativo FURAG está disponible durante 2 meses las 24 horas, en consecuencia, su frecuencia se calcularía 60 días * 24 horas= 1440 horas . | Diaria | Muy alta |

**Ejemplo:** Los planes de acción del ministerio se presentan una vez al año, por lo que una mala formulación, representaría una probabilidad inherente baja a la hora de una posible materialización. Teniendo en cuenta lo explicado en el punto anterior sobre el nivel de probabilidad, la exposición al riesgo estará asociada al proceso o actividad que se esté analizando, es decir, al número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año, en la tabla 4 se establecen los criterios para definir el nivel de probabilidad.

Gestión de Riesgos y Oportunidades

| Criterios para definir el 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% |

Determinar el impacto: Para la construcción de la tabla de criterios se definen los impactos económicos y reputacionales como las variables principales. Cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, tanto económico como reputacional, con diferentes niveles se debe tomar el nivel más alto, así, por ejemplo: para un riesgo identificado se define un impacto económico en nivel insignificante e impacto reputacional en nivel moderado, se tomará el más alto, en este caso sería el nivel moderado. Bajo este esquema se facilita el análisis para el líder del proceso, dado que se puede considerar información objetiva para su establecimiento, eliminando la subjetividad que usualmente puede darse en este tipo de análisis.

| Criterios para definir el nivel de impacto | | |
|---|---|---|
| | Afectación Económica | Reputacional |
| Leve 20% | Afectación menor a 10 SMLMV | El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización. |
| Menor-40% | Entre 10 y 50 SMLMV | El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de proveedores. |
| Moderado 60% | Entre 50 y 100 SMLMV | El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos. |
| Mayor 80% | Entre 100 y 500 SMLMV | El riesgo afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal. |
| Catastrófico 100% | Mayor a 500 SMLMV | El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país |

Gestión de Riesgos y Oportunidades

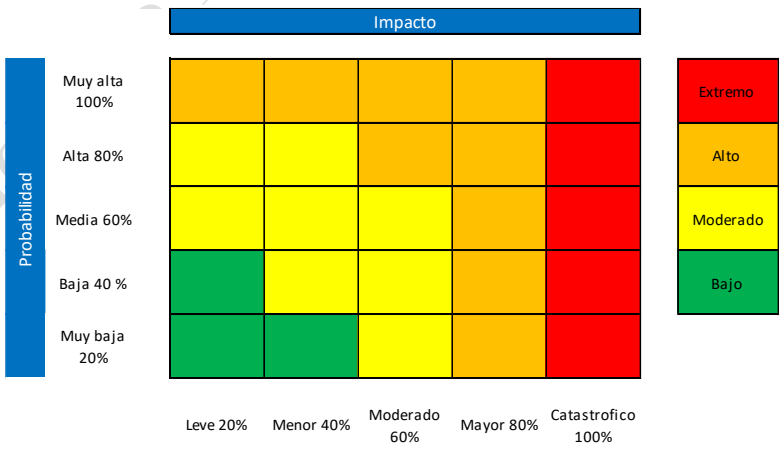
**Ejemplo:** Para un mismo riesgo se tiene impacto económico en nivel insignificante y reputacional en nivel mayor, se tomaría el reputacional que es el de más impacto. En la redacción del riesgo se hará énfasis en este último.

**IMPORTANTE:** Frente al análisis de probabilidad e impacto no se utiliza criterio experto, esto quiere decir que el líder del proceso, como conocedor de su quehacer, define cuántas veces desarrolla la actividad, esto para el nivel de probabilidad, y es a través de la tabla establecida que se ubica en el nivel correspondiente, dicha situación se repite para el impacto, ya que no se trata de un análisis subjetivo. Se debe señalar que el criterio experto, es decir el conocimiento y experticia del líder del proceso, se utiliza para definir aspectos como: número de veces que se ejecuta la actividad, cadena de valor del proceso, factores generadores y para la definición de los controles.

## 5.11. EVALUACIÓN DE RIESGOS

A partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto s, se busca determinar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE).

Análisis preliminar (riesgo inherente): se trata de determinar los niveles de severidad a través de la combinación entre la probabilidad y el impacto. Se definen 4 zonas de severidad en la matriz de calor.

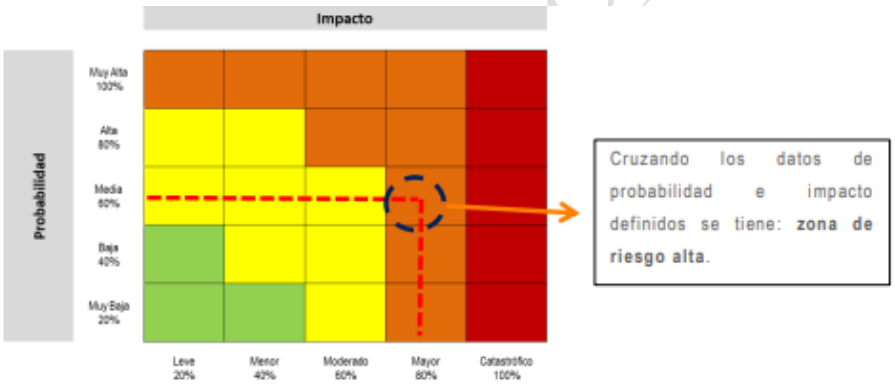



Gestión de Riesgos y Oportunidades

Fuente: Guía Administración del Riesgo DAFP 2020

**Ejemplo:**

- Proceso: gestión de recursos
- Objetivo: adquirir con oportunidad y calidad técnica los bienes y servicios requeridos por la entidad para su continua operación.
- Riesgo identificado: posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios sin el cumplimiento de los requisitos normativos.
- Probabilidad Inherente= moderada 60%
- Impacto Inherente: mayor 80%




Fuente: Guía Administración del Riesgo DAFP 2020

Valoración de controles: en primer lugar, conceptualmente un control se define como la medida que permite reducir o mitigar el riesgo. Para la valoración de controles se debe tener en cuenta:

- La identificación de controles se debe realizar a cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de procesos o servidores expertos en su quehacer. En este caso sí aplica el criterio experto.
- La valoración del control dependerá de los atributos de eficiencia e informativos que el dueño del proceso seleccione para realizar el control, los cuales se explican más adelante.

Gestión de Oportunidades

- Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de proceso con el apoyo de su equipo de trabajo.

Estructura para la descripción del control: para una adecuada redacción del control se propone una estructura que facilitará más adelante entender su tipología y otros atributos para su valoración. La estructura es la siguiente:

| | |
|---|---|
| Responsable de ejecutar el control | identifica el cargo del servidor que ejecuta el control, en caso de que sean controles automáticos se identificará el sistema que realiza la actividad |
| Acción | se determina mediante verbos que indican la acción que deben realizar como parte del control. |
| Complemento | corresponde a los detalles que permiten identificar claramente el objeto del control. |

**Ejemplo:**

| | |
|---|---|
| Responsable de ejecutar el control | El profesional de Contratación |
| Acción | verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos acorde con el tipo de contratación |
| Complemento | a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisa con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación |

Tipología de controles y los procesos: a través del ciclo de los procesos es posible establecer cuándo se activa un control y , por lo tanto, establecer su tipología con mayor precisión.

- Control preventivo: control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad originadora del riesgo, se busca establecer las condiciones que aseguren el resultado final esperado
- Control detectivo: control accionado durante la ejecución del proceso. Estos controles detectan el riesgo, pero generan reprocesos.
- Control correctivo: control accionado en la salida del proceso y después de que se materializa el riesgo. Estos controles tienen costos implícitos.

Así mismo, de acuerdo con la forma como se ejecutan tenemos:

- Control manual: controles que son ejecutados por personas.
- Control automático: son ejecutados por un sistema.

Análisis y evaluación de los controles – Atributos: a continuación, se analizan los atributos para el diseño del control, teniendo en cuenta características relacionadas con la eficiencia y la formalización.

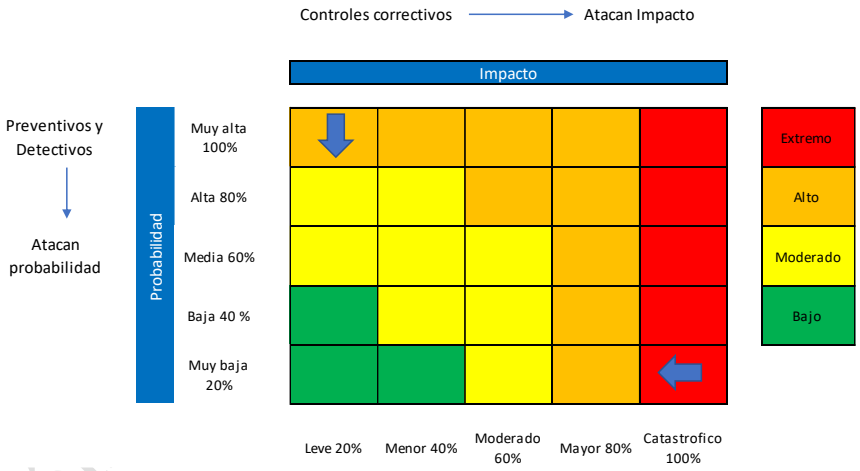
| Atributos de para el diseño del control | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Características | | | Descripción | Peso |
| Atributos de eficiencia | Tipo | Preventivo | Va hacia las causas del riesgo, aseguran el resultado final esperado. | 25% |
| | | Detectivo | Detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos. Se pueden generar reprocesos. | 15% |
| | | Correctivo | Dado que permiten reducir el impacto de la materialización del riesgo, tienen un costo en su implementación. | 10% |
| | Implementación | Automático | Son 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. | 25% |
| | | Manual | Controles que son ejecutados por una persona, tiene implícito el error humano. | 15% |
| *Atributos informativos | Documentación | Documentado | Controles que están documentados en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso. | * |
| | | Sin documentar | Identifica a los controles que pese a que se ejecutan en el proceso no se encuentran documentados en ningún documento propio del proceso. | * |
| | Frecuencia | Continua | El control se aplica siempre que se realiza la actividad que conlleva el riesgo. | * |

Gestión de Riesgos y Oportunidades

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Aleatoria | El control se aplica aleatoriamente a la actividad que conlleva el riesgo | * |
| | Evidencia | Con registro | El control deja un registro permite evidencia la ejecución del control. | * |
| | | Sin registro | El control no deja registro de la ejecución del control. | * |

**Nota:** Los atributos informativos solo permiten darle formalidad al control y su fin es el de conocer el entorno del control y complementar el análisis con elementos cualitativos; sin embargo, estos no tienen una incidencia directa en su efectividad.

Teniendo en cuenta que es a partir de los controles que se dará el movimiento, en la matriz de calor que corresponde a la siguiente imagen, se muestra cuál es el movimiento en el eje de probabilidad y en el eje de impacto de acuerdo con los tipos de controles.




Fuente: Guía Administración del Riesgo DAFP 2020

Nivel de riesgo (riesgo residual): es el resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.
Para la aplicación de los controles se debe tener en cuenta que los estos mitigan el riesgo de forma acumulativa, esto quiere decir que una vez se aplica el valor de uno de los controles, el siguiente control se aplicará con el valor resultante luego de la

aplicación del primer control. Los cálculos para hallar el nivel de riesgo residual se encuentran formulado en las matrices de riesgo del Ministerio.

### 6. Seguimiento a los Riesgos de Gestión.

El Ministerio define la metodología de seguimiento y control de acuerdo con lo establecido en los lineamientos del Departamento Administrativo de Función Pública en la entidad, los líderes de los procesos en conjunto con los líderes MIPG y sus equipos de trabajo, deben monitorear y reportar trimestralmente sus mapas de riesgos mediante la matriz de riesgos SGC y si es el caso ajustarlos con la asesoría previa de la Oficina de Planeación y Gestión Internacional. Estos seguimientos para estos riesgos se deben realizar los primeros días de cada mes y analizar con sus equipos de trabajo el estado de sus proyectos y procesos frente a los controles establecidos. Según el resultado de la administración del riesgo, el líder del proceso y/o el líder MIPG solicita ajuste a los riesgos o controles y elabora acciones de mejoramiento o correctivas en el formato de plan de mejoramiento.

## 7. LINEAMIENTOS SOBRE LOS RIESGOS RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

### Disposiciones generales

La gestión de riesgos de seguridad es pieza clave para la implementación de controles, ya que estos últimos buscan disminuir la probabilidad de que se materialice una amenaza en la Entidad que pueda afectar la integridad, confidencialidad o disponibilidad de los activos de información del Ministerio.

Para esta gestión del Grupo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, administra los riesgos mediante la matriz de riesgos del SGC. La gestión de los riesgos de seguridad de la información se encuentra documentada en el Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad de la Información (GT-M-02).

Gestión de Riesgos y Oportunidades

# 8. LINEAMIENTOS SOBRE LOS RIESGOS RELACIONADOS CON POSIBLES ACTOS DE CORRUPCIÓN

## Disposiciones generales

En el marco del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano establecido en la Ley 1474 de 2011 (artículo 73) y el Decreto 124 de 2016 (artículo 2.1.4.1.) que define las estrategias de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano se definen los lineamientos para la identificación y valoración de riesgos de corrupción que hacen parte del componente 1: gestión del riesgo de corrupción. Es importante recordar que el desarrollo de este componente se articula con los demás establecidos para el desarrollo del plan, ya que se trata de una acción integral en la lucha contra la corrupción.

En materia de riesgos asociados a posibles actos de corrupción, para la presente guía se consideran los siguientes aspectos:

- El riesgo de corrupción se define como la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- Los riesgos de corrupción se establecen sobre proceso
- El riesgo debe estar descrito de manera clara y precisa. Su redacción no debe dar lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos.

## 8.1. GENERALIDADES ACERCA DE LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN

- Se elabora anualmente por cada responsable de los procesos al interior de las entidades, junto con su equipo.
- Ajustes y modificaciones: después de su publicación y durante el respectivo año de vigencia, se podrán realizar los ajustes y las modificaciones necesarias orientadas a mejorar el mapa de riesgos de corrupción. En este caso, deberán dejarse por escrito los ajustes, modificaciones o inclusiones realizadas.
- Monitoreo: en concordancia con la cultura del autocontrol al interior de la entidad, los líderes de los procesos junto con su equipo realizarán monitoreo y evaluación permanente a la gestión de riesgos de corrupción

Gestión de Riesgos y Oportunidades

- Seguimiento: el jefe de control interno, o quien haga sus veces, debe adelantar seguimiento a la gestión de riesgos de corrupción. En este sentido, es necesario que en sus procesos de auditoría interna analicen las causas, los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles incorporados en el mapa de riesgos de corrupción, adicionalmente la Oficina de Planeación y Gestión Internacional deberá realizar la recopilación de la información y el seguimiento de las acciones de mitigación de los riesgos, de manera trimestral.

Teniendo en cuenta la criticidad del tema y que se requiere su publicación en página web, las entidades podrán anonimizar la información relacionada con los controles establecidos que pueden tener relación con información clasificada o reservada.

### 8.2. ANÁLISIS DEL IMPACTO EN RIESGOS DE CORRUPCIÓN MONITOREO Y SEGUIMIENTO

El Ministerio de Minas y Energía debe asegurar el logro de los objetivos, previniendo los eventos negativos relacionados con la gestión de riesgos, dado que en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión contiene la dimensión 7, control interno quien cumple con la responsabilidad de la gestión del riesgo y control por medio de las líneas de defensa.

### 8.3. ASESORÍA Y EVALUACIÓN

La Oficina de Control Interno y la Oficina de Planeación y Gestión Internacional, asesorarán y acompañarán el proceso de identificación, análisis, valoración y definición de controles de los riesgos inherentes a sus planes, programas y procesos, así mismo, realizará Evaluación independiente a los riesgos, con el fin de sugerir los correctivos y ajustes necesarios.

### 8.4. MONITOREO DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

La entidad debe monitorear y revisar periódicamente la gestión de riesgos de corrupción, le corresponde a la primera y segunda línea de defensa, donde se establece monitoreo en los tiempos determinados por el Ministerio. Es necesario un monitoreo permanente de la gestión del riesgo y la efectividad de los controles establecidos.

Gestión de Riesgos y Oportunidades

## 8.5. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN. PROCESOS, PROCEDIMIENTOS O ACTIVIDADES SUSCEPTIBLES DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

A continuación, se señalan algunos de los procesos, procedimientos o actividades susceptibles de actos de corrupción, a partir de los cuales la entidad podrá adelantar el análisis de contexto interno para la correspondiente identificación de los riesgos:

| Procesos, procedimientos o actividades susceptibles de riesgos de corrupción | |
|---|---|
| Direccionamiento estratégico (alta dirección) | ● Concentración de autoridad o exceso de poder. Extralimitación de funciones.<br>● Ausencia de canales de comunicación.<br>● Amiguismo y clientelismo. |
| Financiero (está relacionado con áreas de planeación y presupuesto) | ● Inclusión de gastos no autorizados.<br>● Inversiones de dineros públicos en entidades de dudosa solidez financiera a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de su administración.<br>● Inexistencia de registros auxiliares que permitan identificar y controlar los rubros de inversión.<br>● Inexistencia de archivos contables.<br>● Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto en beneficio propio o a cambio de una retribución económica. |
| De contratación (como proceso o bien los procedimientos ligados a este) | ● Estudios previos o de factibilidad deficientes.<br>● Estudios previos o de factibilidad manipulados por personal interesado en el futuro proceso de contratación. (Estableciendo necesidades inexistentes o aspectos que benefician a una firma en particular).<br>● Pliegos de condiciones hechos a la medida de una firma en particular.<br>● Disposiciones establecidas en los pliegos de condiciones que permiten a los participantes direccionar los procesos hacia un grupo en particular. (Ej.: media geométrica).<br>● Visitas obligatorias establecidas en el pliego de condiciones que restringen la participación.<br>● Adendas que cambian condiciones generales del proceso para favorecer a grupos determinados.<br>● Urgencia manifiesta inexistente.<br>● Concentrar las labores de supervisión en poco personal.<br>● Contratar con compañías de papel que no cuentan con experiencia. |
| De información y documentación | ● Ausencia o debilidad de medidas y/o políticas de conflictos de interés.<br>● Concentración de información de determinadas actividades o procesos en una persona.<br>● Ausencia de sistemas de información que pueden facilitar el acceso a información y su posible manipulación o adulteración.<br>● Ocultar la información considerada pública para los usuarios.<br>● Ausencia o debilidad de canales de comunicación |

Gestión de Riesgos y Oportunidades

| | |
|---|---|
| De Investigación y Sanción | ● Inexistencia de canales de denuncia interna o externa.<br>● Dilatar el proceso para lograr el vencimiento de términos o la prescripción de este.<br>● Desconocimiento de la ley mediante interpretaciones subjetivas de las normas vigentes para evitar o postergar su aplicación.<br>● Exceder las facultades legales en los fallos. |
| De trámites y/o servicios internos y externos | ● Cobros asociados al trámite.<br>● Influencia de tramitadores.<br>● Tráfico de influencias: (amiguismo, persona influyente). |
| De reconocimiento de un derecho (expedición de licencias y/o permisos) | ● Falta de procedimientos claros para el trámite<br>● Imposibilitar el otorgamiento de una licencia o permiso.<br>● Tráfico de influencias: (amiguismo, persona influyente). |

Para identificar las posibles causas de riesgos de corrupción al interior de la entidad, se incluyen entrevistas con el personal adecuado, la revisión de las denuncias interpuestas a través de los mecanismos implantados (canales de denuncia) y otros procedimientos analíticos. De igual forma, es pertinente incluir la evaluación de incentivos, las presiones, la potencial eliminación de controles por parte de la dirección, así como el análisis de aquellas áreas donde los controles son débiles o no existe una adecuada segregación de funciones.
Otro factor interno es la tecnología, por lo que se deben considerar los accesos a los sistemas, las amenazas internas y externas a la integridad de los datos, la seguridad de los sistemas y el posible robo de información confidencial o sensible.

### Lineamientos para la identificación del riesgo de corrupción

Las preguntas clave para la identificación del riesgo son:

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede suceder?
- ¿Cuándo puede suceder?
- ¿Qué consecuencias tendría su materialización?

## 8.6. DEFINICIÓN DE RIESGO DE CORRUPCIÓN

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.

Gestión de Riesgos y Oportunidades

Esto implica que las prácticas corruptas son realizadas por actores públicos y/o privados con poder de incidencia en la toma de decisiones y la administración de los bienes públicos (Conpes N 167 de 2013).

Es necesario que, en la descripción del riesgo, concurran los componentes de su definición así: Acción u omisión * Uso de poder * Desviación de la gestión de lo público * el beneficio privado.

Con el fin de facilitar la identificación de riesgos de corrupción y evitar que se presenten confusiones entre un riesgo de gestión y uno de corrupción, se sugiere la utilización de la matriz de definición de riesgo de corrupción porque incorpora cada uno de los componentes de su definición.
Si en la descripción del riesgo, las casillas son contestadas todas afirmativamente, se trata de un riesgo de corrupción, así:

Gestión de Riesgos y Oportunidades

Matriz para la definición del riesgo de corrupción

| Matriz: Definición del riesgo de corrupción | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Descripción del riesgo | Acción u omisión | Uso de poder | Desviar la gestión de lo público | Beneficio privado |
| Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dadiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de celebrar un contrato | X | X | X | X |

A continuación, se desarrolla un ejemplo aplicado a un proceso de contratación:

| RIESGO | DESCRIPCIÓN | TIPO | CAUSAS | CONSECUENCIAS |
|---|---|---|---|---|
| *Inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad | La combinación de factores como insuficiente capacitación del personal de contratos, cambios en la regulación contractual, inadecuadas políticas de operación y carencia de controles en el procedimiento de contratación, pueden ocasionar inoportunidad en la adquisición de los bienes y servicios requeridos por la entidad, repercutiendo en la continuidad de su operación. | Operativo | Carencia de controles en el procedimiento de contratación<br><br>Insuficiente capacitación del personal de contratos<br><br>Desconocimiento de los cambios en la regulación contractual<br><br>Inadecuadas políticas de operación | 1. Parálisis en los procesos<br>2. Incumplimiento en la entrega de bienes y servicios a los grupos de valor<br>3. Demandas y demás acciones jurídicas<br>4. Detrimento de la imagen de la entidad ante sus grupos de valor<br>5. Investigaciones disciplinarias |

Fuente: Departamento Administrativo de Función Pública

**Importante:** La descripción del riesgo consolida los pasos vistos en la metodología de gestión del riesgo y facilita su análisis.

## 8.7. VALORACIÓN DEL RIESGO

### La determinación de la probabilidad

La determinación de la probabilidad (posibilidad de ocurrencia del riesgo) se debe llevar a cabo de acuerdo con lo establecido en el análisis del riesgo. Es importante resaltar que la frecuencia, se relaciona con la ejecución de la actividad de la cual proviene el riesgo de corrupción. Es decir, se debe considerar desde el objetivo del proceso y su exposición al riesgo.

| Criterios para definir el 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% |

## La determinación del impacto

Para la determinación del impacto frente a posibles materializaciones de riesgos de corrupción se analizarán únicamente los siguientes niveles i) **moderado**, ii) **mayor**, y iii) **catastrófico**, dado que estos riesgos siempre serán significativos, en tal sentido, no aplican los niveles de impacto insignificante y menor, que sí aplican para las demás tipologías de riesgos. Ahora bien, para establecer estos niveles de impacto se deberán aplicar las siguientes preguntas frente al riesgo identificado.

Criterios para calificar el impacto en riesgos de corrupción

Gestión de Riesgos y Oportunidades

| N.° | PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA... | RESPUESTA SÍ | RESPUESTA NO |
|---|---|---|---|
| 1 | ¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso? | X | |
| 2 | ¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia? | X | |
| 3 | ¿Afectar el cumplimiento de misión de la entidad? | X | |
| 4 | ¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad? | | X |
| 5 | ¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación? | X | |
| 6 | ¿Generar pérdida de recursos económicos? | X | |
| 7 | ¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios? | X | |
| 8 | ¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos? | | X |
| 9 | ¿Generar pérdida de información de la entidad? | | X |
| 10 | ¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente? | X | |
| 11 | ¿Dar lugar a procesos sancionatorios? | X | |
| 12 | ¿Dar lugar a procesos disciplinarios? | X | |
| 13 | ¿Dar lugar a procesos fiscales? | X | |
| 14 | ¿Dar lugar a procesos penales? | | X |
| 15 | ¿Generar pérdida de credibilidad del sector? | | X |
| 16 | ¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas? | | X |
| 17 | ¿Afectar la imagen regional? | | X |
| 18 | ¿Afectar la imagen nacional? | | X |
| 19 | ¿Generar daño ambiental? | | X |
| Responder afirmativamente de UNA a CINCO pregunta(s) genera un impacto moderado.<br>Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto mayor.<br>Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas genera un impacto catastrófico. | | **10** | |
| MODERADO | Genera medianas consecuencias sobre la entidad | | |
| MAYOR | Genera altas consecuencias sobre la entidad. | | |

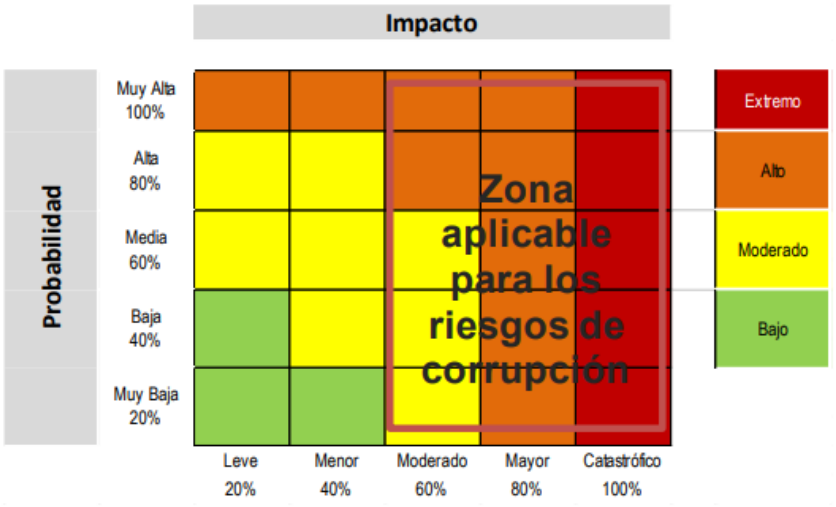
**Nivel de impacto MAYOR**

Fuente: Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República

## Análisis preliminar (riesgo inherente)

En esta etapa se define el nivel de severidad para el riesgo de corrupción identificado, para lo cual se aplica la matriz de calor, teniendo en cuenta el ajuste frente a los niveles de impacto insignificante y menor mencionados en la determinación del impacto, lo que implica que las zonas de severidad para este tipo de riesgos se delimitan como se muestra a continuación:

Matriz de calor para riesgos de corrupción




Fuente: Elaboración conjunta entre la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública y Secretaría de Transparencia. 2018

## 8.8. VALORACIÓN DE CONTROLES

La valoración de los controles existentes, son aplicables a la gestión del riesgo de corrupción. A continuación, se desarrolla un ejemplo aplicando la metodología, atendiendo la siguiente información:

Proceso: gestión de la contratación.

Objetivo: ejecutar las etapas precontractual y contractual en las diferentes modalidades en esta materia, acorde con el plan anual de adquisiciones aprobado para cada vigencia.

Riesgo identificado: posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin celebrar un contrato.

Número de veces que se ejecuta la actividad: la actividad de contratos implica 20 en el mes = 240 contratos en el año.

Cálculo probabilidad: acorde con la anterior información, el nivel de probabilidad es MEDIA.
Cálculo impacto: acorde con la tabla de criterios (19 preguntas), el nivel es MAYOR.

La formulación se encuentra definida y parametrizada en el formato de los mapas de riesgo del Ministerio 2021.

### 8.9. SEGUIMIENTO A LOS RIESGOS DE GESTIÓN.

El Ministerio define la metodología de seguimiento y control de acuerdo con lo establecido en los lineamientos del Departamento Administrativo de Función Pública en la entidad, los líderes de los procesos en conjunto con los líderes MIPG y sus equipos de trabajo, deben monitorear y reportar mensualmente sus mapas de riesgos de corrupción mediante el formulario en FORMS (https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=vjYm2NJtZE6ihHo0AvJOJ4J7KVtHDwhMv-6RF7OK3qNURDlKQkRXSjE2RTc5WVY5NzFJRTFLTkVOQy4u) para el seguimiento de riesgos SGC y si es el caso ajustarlos con la asesoría previa de la Oficina de Planeación y Gestión Internacional. Estos seguimientos para estos riesgos se deben realizar los primeros días de cada mes y analizar con sus equipos de trabajo el estado de sus proyectos y procesos frente a los controles establecidos. Según el resultado de la administración del riesgo, el líder del proceso y/o el líder MIPG solicita ajuste a los riesgos o controles y elabora acciones de mejoramiento o correctivas en el formato de plan de mejoramiento.

Gestión de Riesgos y Oportunidades

## 9. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

Para adelantar la gestión de las oportunidades en el Ministerio de Minas y Energía, a continuación, se presenta la metodología que se llevara a cabo.

En primera instancia, los procesos deben realizar la revisión de las oportunidades identificadas como parte del análisis de los factores internos y externos de la entidad, los cuales se consolidan en el documento Contexto estratégico y análisis de capacidades del Ministerio de Minas y Energía, para posteriormente identificar y priorizar aquellas oportunidades relevantes, a las cuales deben proponen acciones dentro de su capacidad operativa.

Para priorizar las oportunidades el proceso debe considerar la viabilidad de la oportunidad, teniendo en cuenta los recursos requeridos para abordarla, verificando que no existan acciones que directa o indirectamente ya le estén dando tratamiento, analizando la necesidad o el interés por acogerla, los beneficios para la entidad o sus grupos de valor que se podría obtener y validando su alineación con los objetivos estratégicos.

Una vez priorizadas las oportunidades, se debe proceder con el diligenciamiento del formato Identificación, tratamiento y seguimiento de oportunidades, con código AG-F-08 del sistema de gestión de calidad, definiendo los siguientes capos para cada uno: partes interesadas que se pueden beneficiar de la oportunidad, acciones para abordarlas, responsables de las acciones y fecha de ejecución de estas. Una vez diligenciado totalmente el formato, debe ser aprobado por el líder del proceso y remitido formalmente al Grupo de Gestión y Seguimiento Sectorial vía correo electrónico para su formalización.

Posteriormente, los líderes del proceso deben remitir a la Oficina de Planeación y Gestión Internacional el formato AG-F-08 de manera trimestral, con la actualización de los avances en las acciones definidas para abordar las oportunidades priorizadas, con el fin de realizar monitoreo, seguimiento y socializar los resultados de la gestión de oportunidades en el primer comité institucional de gestión y desempeño de cada nueva vigencia, donde también se divulgará el resultado de la evaluación de las acciones tomadas.

Así mismo, el Grupo de Gestión y Seguimiento Sectorial se encargará de acompañar y asesorar a los líderes de proceso en la identificación de oportunidades, la formulación de acciones para abordarla y el adecuado seguimiento de estas con el fin de implementarlas eficazmente, e igualmente, guardará evidencias de la gestión adelantada.

Gestión de Riesgos y Oportunidades

## 10. ANEXOS

- Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, elaborado por el Departamento de la Función Pública 2020 versión5.
- Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas versión4, elaborado por el Departamento de la Función Pública.

| ELABORÓ | | REVISÓ | | APROBÓ | |
|---|---|---|---|---|---|
| Cargo: | CONTRATISTA | Cargo: | COORDINADOR GRUPO DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO SECTORIAL | Cargo: | SECRETARIO GENERAL |
| Dependencia: | OFICINA DE PLANEACION Y GESTION INTERNACIONAL | Dependencia: | OFICINA DE PLANEACION Y GESTION INTERNACIONAL | Dependencia: | DESPACHO DEL SECRETARIO GENERAL |
| Fecha: | 03-03-2022 | Fecha: | 03-03-2022 | Fecha: | 03-03-2022 |

Gestión de Riesgos y Oportunidades