



Policía Nacional
Dirección General

Lineamientos metodológicos
para la administración del riesgo en la
Policía Nacional

Director General

Brigadier General

Óscar Adolfo Naranjo Trujillo

Subdirector General

Brigadier General

Rafael Parra Garzón

Inspector General

Brigadier General

Guillermo Aranda Leal

Jefe Oficina de Planeación

Coronel

Édgar Sánchez Morales

Coordinación General y Redacción

Mayor

Diego César Calderón Alfonso

Sargento Primero

Doris Margarita Gamboa González

Subcomisario

María Francisca Guevara Jiménez

Colaboración

Integrantes

Equipo Interdisciplinario de Riesgos

Direcciones y Oficinas Asesoras

Dirección de arte y conceptualización gráfica

Imprenta Nacional de Colombia

Impresión

Imprenta Nacional de Colombia

ISBN 978-958-98278-9-5



Contenido

Presentación.....	5
Administración del Riesgo.....	7
Administración del Riesgo.....	9
1. Marco Legal.....	11
2. Definiciones.....	13
3. Políticas de Administración del Riesgo.....	17
3.1. Objetivos.....	18
3.2. Responsables.....	18
3.3. Soporte metodológico.....	19
3.4. Recursos.....	19
3.5. Comunicación de la política.....	19
3.6. Evaluación y mejora.....	20
4. Proceso Administración del Riesgo.....	21
4.1. Contexto estratégico.....	23
Matriz DOFA.....	23
4.2. Contexto externo.....	24
PESTA.....	25
4.3. Identificación del riesgo.....	25
4.3.1. Elementos del formato identificación de riesgos.....	26
4.4. Procedimiento para la identificación del riesgo.....	26
4.5. Clasificación del riesgo.....	27
4.6. Análisis del riesgo.....	28
4.6.1. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.....	28
4.6.2. Valoración del riesgo.....	31
A. Tabla de criterios y valoración de controles existentes.....	31
B. Análisis de controles existentes.....	32
4.7. Diligenciamiento formato mapa de riesgos.....	32
4.8. Diligenciamiento formato evaluación y seguimiento.....	33
5. Documentación para la Administración del Riesgo.....	35
5.1. Monitoreo y seguimiento.....	36
Anexos: Formatos para aplicar en el componente administración del riesgo.....	37
6. La Auditoría Interna en la Administración del Riesgo.....	43
6.1. Acciones de la Auditoría Interna frente a la Administración del Riesgo.....	44
Ejemplo para la aplicación de los formatos.....	46
Bibliografía.....	55





Presentación

La implementación de la administración del riesgo a nivel institucional tiene como propósito garantizar el cumplimiento de la misión, el fortalecimiento de la cultura del autocontrol y autoevaluación como herramientas de gestión para el normal desarrollo de los procesos, que logren resolver bajo parámetros de calidad, eficiencia, economía y eficacia las necesidades de los ciudadanos y el logro de los objetivos institucionales.

La administración del riesgo tiene un carácter prioritario, estratégico, permanente e interactivo, fundamentado en el modelo de operación por procesos que está definido en el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades del Estado MECI-1000:2005 y en la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP-1000:2004. En virtud de lo anterior, el contexto, la identificación, análisis, valoración, documentación, registro, seguimiento y evaluación de los riesgos compromete de manera directa al dueño de cada proceso que conforma el Mapa de Procesos de la Institución.

Los lineamientos metodológicos consolidados en este documento se soportan en la obligatoriedad de las entidades del Estado, de fortalecer el sistema de control interno en cuanto a la administración eficiente del riesgo y en la validación realizada con funcionarios del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Contraloría General de la República (CGR), integrantes del equipo interdisciplinario del nivel central y la Oficina de Planeación, gestor del documento, con los cuales se unificaron criterios para brindar orientación conceptual y parámetros de referencia útiles para todos los miembros de la Institución en la búsqueda de acciones efectivas encaminadas a prevenir, reducir, minimizar y evaluar aquellos eventos que pueden afectar o impedir el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.


En este documento se incluye la Política Institucional de la Administración del Riesgo, su alcance, objetivos, el compromiso y responsabilidad para su ejecución por parte de todos los integrantes de la Policía Nacional, así como el marco legal y conceptual, que permitirán estandarizar el lenguaje de la Administración del Riesgo en la Policía Nacional.

Brigadier General Oscar Adolfo Naranjo Trujillo
Director General Policía Nacional





Administración del Riesgo



"El riesgo está inherente en el compromiso de recursos actuales hacia expectativas futuras. La meta principal... debe ser el permitir que los negocios asuman el riesgo en forma correcta"

Peter Druker



Administración del Riesgo

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darles un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental por su vínculo con todo el quehacer, se podría afirmar que no hay actividad de la vida o de cualquier asunto que no incluya la palabra riesgo, es por ello que se hace necesario introducir el concepto de administración del riesgo en la Institución, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a riesgos que pueden poner en peligro su existencia.

Actualmente, la dirección moderna concibió una disciplina denominada “Administración de riesgos” o “Gerencia de riesgos”, que es una función de muy alto nivel dentro de la organización privada para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo, mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

De acuerdo con lo anterior se ha desarrollado una metodología que ha permitido la identificación de los riesgos, su análisis y manejo, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales y la supervivencia de la Institución, fortaleciendo continuamente la credibilidad de la misma ante la ciudadanía.



Alcance

Los lineamientos para la administración del riesgo en la Policía Nacional incluyen el diseño de implementación del procedimiento de riesgos en la institución, teniendo en cuenta los procesos, objetivos y misión institucional, hasta el proceso de seguimiento en su etapa de consolidación y los mecanismos de evaluación y retroalimentación necesarios para desarrollar un buen plan de manejo de riesgos.

Aplicación

La Administración del Riesgo como parte integral de las buenas prácticas gerenciales es un proceso interactivo que consta de varios elementos, cuyo objetivo es permitir que la institución minimice pérdidas y maximice oportunidades, su aplicación se basa en los parámetros y lineamientos metodológicos trazados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, compilados en este documento para que con la participación y respaldo de los integrantes de la institución se establezcan mecanismos para identificar, analizar, valorar y administrar los riesgos que constantemente están expuestos a ellos y de esta manera fortalecer el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional para alcanzar el más alto grado de eficacia, eficiencia y efectividad institucional.



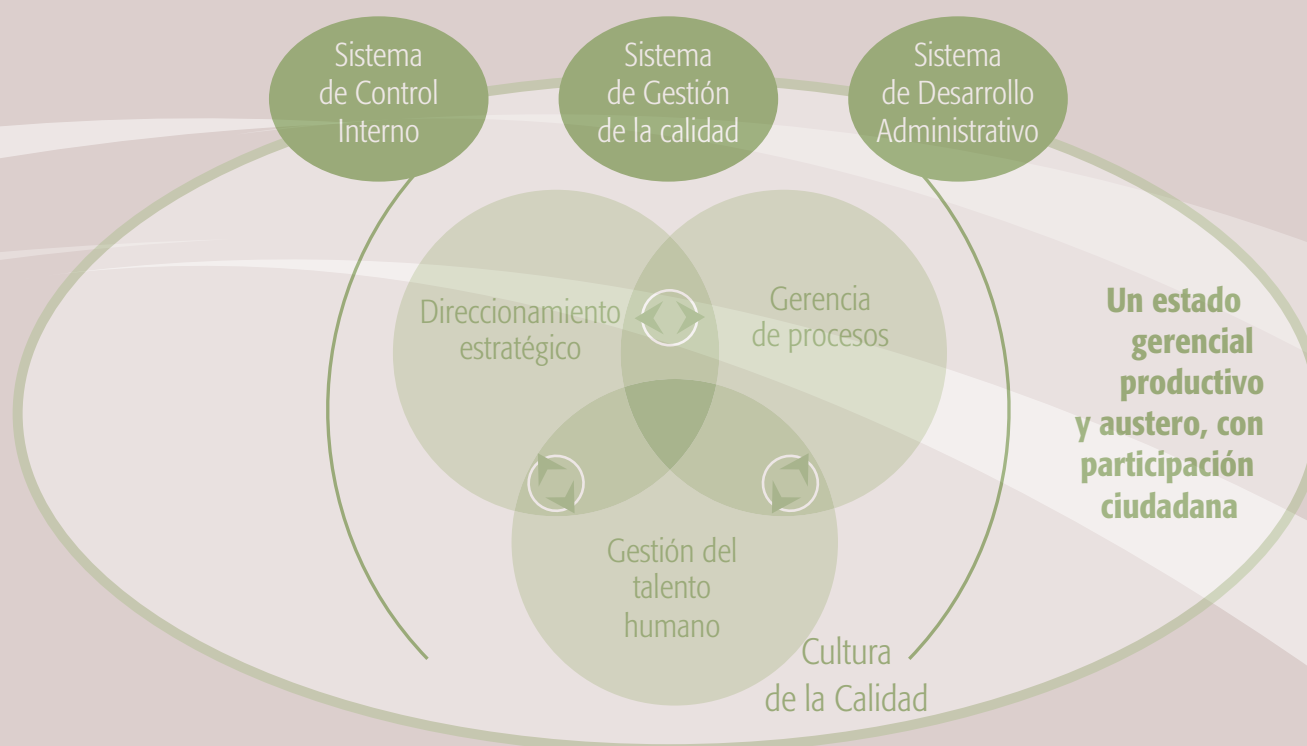
BIBLIOTECA
FIDEL SUAREZ

1. Marco Legal

Los parámetros del marco legal relacionados con la Administración del Riesgo tienen como base un conjunto de leyes, decretos, resoluciones, directivas y artículos, que definen y orientan su estudio y aplicación.

Entre las normas que la regulan se destacan:

- Constitución Política de Colombia. Artículos 209 y 269.
- Ley 87 de 1993. "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones".
- Ley 489 de 1998. "Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública".
- Ley 872 de 2003. "Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios".
- Decreto 2145 de 1999. "Por el cual 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". Modificado parcialmente por el Decreto 2593 de 2000.
- Decreto 1537 de 2001. "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno en las entidades y organismos del Estado".
- Decreto 4110 de 2004. "Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública".
- Decreto 1599 de 2005. "Por medio del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano". MECI 1000:2005.
- Norma Técnica Colombiana NTC5254 de 2006 "Gestión de Riesgo"
- Guía Administración del Riesgo del DAFP 2006
- Guía de Diseño de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 de 2007 Numeral 3.
- Estándar Australia New Zelanda Risk Management. AS/NZS-4360:2004.
- Resolución No. 03633 de 2007. "Por medio de la cual se fijan las Políticas de Administración del Riesgo en la Policía Nacional".
- Directiva Permanente No. 023 de 22 de junio de 2006. Parámetros de Seguimiento y Evaluación a Mapas de Riesgo.



2. Definiciones

El estudio y el análisis del manejo del riesgo implica conocer algunas definiciones que amplíen los conocimientos sobre el tema. Las entidades públicas como privadas están permanentemente expuestas a diferentes riesgos, la Policía Nacional no es ajena a esta situación, por ello está interesada en que sus funcionarios tengan un documento que explique de manera clara y sencilla los términos relacionados con la administración del riesgo, con el propósito de armonizar el lenguaje para ser aplicado en cada uno de los elementos que conforman el componente administración del riesgo.

Administración del riesgo: es la capacidad que tiene la Institución para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales y protegerla de los efectos ocasionados por su ocurrencia.

Agente generador de riesgo: constituye los sujetos u objetos que tienen la capacidad de generar un riesgo. Se pueden clasificar en cinco categorías: Personas, Materiales, Comités, Instalaciones y Entorno.

Análisis del riesgo: es el uso sistemático de información disponible para determinar con qué frecuencia un determinado evento puede ocurrir y la magnitud de sus consecuencias.

Autocontrol: es la capacidad que tiene cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la Institución, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garantice el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

Control: son las políticas, procesos, dispositivos, prácticas u otras acciones que actúan para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar oportunidades positivas. Se diseñan para las actividades, tomando como base los procesos identificados con el fin de definir las acciones conducentes a reducir los riesgos.

Efectos: constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con efectos muy importantes como daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción del servicio, daño ambiental, pérdida de imagen, pérdida de credibilidad y confianza.

Enfoque basado en procesos: en las entidades existe una red de procesos que, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. En particular las interacciones entre tales procesos se entienden como enfoque basado en procesos.



Evento: un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo específico.

Frecuencia: es una medida expresada como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado. Ej: una vez cada día / una vez cada semana / una vez cada 15 días / una vez cada mes.

Identificación del riesgo: elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales que ponen en riesgo el logro de los objetivos, la misión, estableciendo su descripción, agentes generadores, causas y los efectos de su ocurrencia.

Lluvia de ideas: es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Se busca la generación de la mayor cantidad posible de ideas o identificación de riesgos partiendo del principio del pensamiento divergente. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado y se da la oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes

Mapa de Procesos: es una representación gráfica, que permite visualizar en forma genérica la interrelación de los procesos que desarrolla la Entidad en cumplimiento de su misión.

Mitigación: planificación y ejecución de medidas dirigidas a reducir o disminuir el riesgo.

Monitoreo: comprobar, supervisar, observar críticamente o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema en forma sistemática, para identificar cambios.

Objetivos: son los resultados específicos que la Institución aspira a lograr a través de su misión en un plazo determinado. Están directamente relacionados con los procesos.

Partes interesadas o grupos de interés: son las organizaciones y las personas que pueden afectar, ser afectadas por una decisión o actividad (clientes, proveedores, accionistas, empleados, aliados de negocios).

Probabilidad: es la posibilidad de que ocurra un evento específico o resultado, medido por la frecuencia y factibilidad de ocurrencia del riesgo y expresado de manera cualitativa y cuantitativa.

Proceso: es un conjunto de actividades interrelacionadas, definidas, repetitivas y medibles que transforman insumos agregándoles valor, convirtiéndolos en productos o servicio, para satisfacer necesidades de clientes.



Procedimiento documentado de Administración del Riesgo: aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar riesgos.

Relación Costo-Beneficio: es el método utilizado para comparar y estimar el costo de la ejecución de las acciones versus los beneficios obtenidos para la mitigación del riesgo.

Riesgo: es toda posibilidad de ocurrencia de una situación que tendrá un impacto sobre los objetivos.

Riesgo asociado al proceso: en la caracterización de los procesos se deben enunciar los posibles riesgos que impidan el cumplimiento del objetivo del proceso.

Riesgo residual: se refiere al margen o residuo de riesgo que puede darse a pesar de las medidas de tratamiento tomadas para la administración del riesgo.

Transferir riesgos: cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas a una tercera parte mediante legislación, contrato, seguros u otros medios. También se puede referir a cambiar un riesgo físico o parte del mismo a otro sitio.

Tratamiento de riesgos: selección e implementación de opciones apropiadas para manejar el riesgo.

Usuario: organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

Valoración del riesgo: elemento de control que determina el nivel o grado de exposición de la institución al impacto del riesgo, permitiendo estimar prioridades para su tratamiento mediante la aplicación de acciones tendientes a evitar, reducir, compartir, o asumir el riesgo residual.



3. Políticas de Administración del Riesgo

La Administración del Riesgo en la Policía Nacional tendrá como propósito garantizar el cumplimiento de la misión, fomentar en mayor grado la cultura del autocontrol y autoevaluación como herramientas de gestión para lograr buenas prácticas, que logren resolver con calidad y equidad las necesidades de los ciudadanos y el logro de los objetivos institucionales, con fundamento en los principios señalados en el Artículo 209 de la Constitución Política.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos con base en su valoración y permiten tomar decisiones adecuadas para evitar, reducir, compartir, transferir o asumir riesgos.

3.1. Objetivos

- Contribuir, a través de la Administración del Riesgo, a mantener la estabilidad de la Institución en el ámbito nacional.
- Generar una visión sistémica acerca de la administración, manejo y evaluación del riesgo mediante el desarrollo de procesos de formación y capacitación que posibiliten el conocimiento suficiente a los servidores para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Identificar en los procesos y actividades los eventos que afecten el logro de los objetivos.
- Proteger los recursos del Estado asignados a la Policía Nacional, resguardándolos contra la materialización de los riesgos.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores de la Institución en la búsqueda de acciones efectivas encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Asegurar el cumplimiento de la Constitución Política, las leyes y demás regulaciones dentro de la Institución.

3.2. Responsables

- El Subdirector General de la Policía Nacional, como representante de la alta Dirección, a través de la Oficina de Planeación y el equipo interdisciplinario de Administración del Riesgo, lideran el Proceso de Administración del Riesgo en la Policía Nacional.
- Los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes de región, comandantes de policías metropolitanas, comandantes de departamentos de Policía, comandantes operativos especiales de



seguridad ciudadana, directores de escuelas de formación y comandantes de las demás unidades policiales, de conformidad con la estructura orgánica vigente, son los responsables de mantener actualizados los mapas de riesgos por procesos, de conformidad con el despliegue que se haga del Mapa de Riesgos Institucional por procesos, que comprende los riesgos identificados en el Mapa de Procesos de la Policía, así como de establecer, ejecutar y realizar seguimiento a las acciones preventivas propuestas para la mitigación de los riesgos.

- El Área de Control Interno asesora los procesos de Administración del Riesgo, aportando la experiencia en Administración del Riesgo y conocimiento de la Institución y con base en ellos, actúa como punto central de la coordinación, monitoreo y reporte sobre riesgos.

A través del proceso de Auditoría Interna provee una evaluación objetiva sobre la efectividad de las políticas y acciones para asegurar que los riesgos institucionales estén siendo administrados apropiadamente y que el Sistema de Control Interno sea operado efectivamente.

3.3. Soporte metodológico

Para la elaboración del Mapa de Riesgos Institucional en todos sus niveles de despliegue, la Policía Nacional se rige por los parámetros y lineamientos metodológicos que sobre la materia imparta el Departamento Administrativo de la Función Pública, en concordancia con el Modelo Estándar de Control Interno y los requisitos de la NTCGP-1000:2004.

3.4. Recursos

En coordinación con la Oficina de Planeación, las unidades policiales deberán incluir dentro del Proyecto de Presupuesto y Plan de Compras para cada vigencia, los recursos necesarios para el desarrollo y gestión de la Administración del Riesgo.

3.5. Comunicación de la política

La divulgación de las políticas de Administración del Riesgo será realizada por la Oficina de Planeación, Área de Control Interno, Oficina de Comunicaciones Estratégicas y multiplicadores capacitados y certificados por la Dirección Nacional de Escuelas.

La Dirección Nacional de Escuelas incluirá dentro de los programas de formación y capacitación el tema de Administración del Riesgo.

3.6. Evaluación y mejora

Los Comandantes, Directores y Jefes, en toda la Institución, serán los encargados en primera instancia de realizar, a manera de autoevaluación, la verificación de la existencia, nivel de desarrollo y efectividad de la Administración del Riesgo en sus respectivas unidades, partiendo del enfoque basado en procesos, del enfoque del sistema para la gestión y del enfoque hacia el cliente; de tal forma que se identifiquen y apliquen, desde las unidades a todo nivel, acciones de mejora que optimicen el tratamiento del riesgo.

De otro lado el Área de Control Interno, como evaluador independiente, realizará las verificaciones que sobre el particular permitan evaluar tanto los mecanismos de autoevaluación, como la efectividad de este procedimiento en pro de contribuir al logro de los objetivos de la Institución.

De los resultados de estas y otras herramientas se aplicarán acciones de mejora para que la Administración del Riesgo logre mejores estándares de eficiencia, eficacia y efectividad.



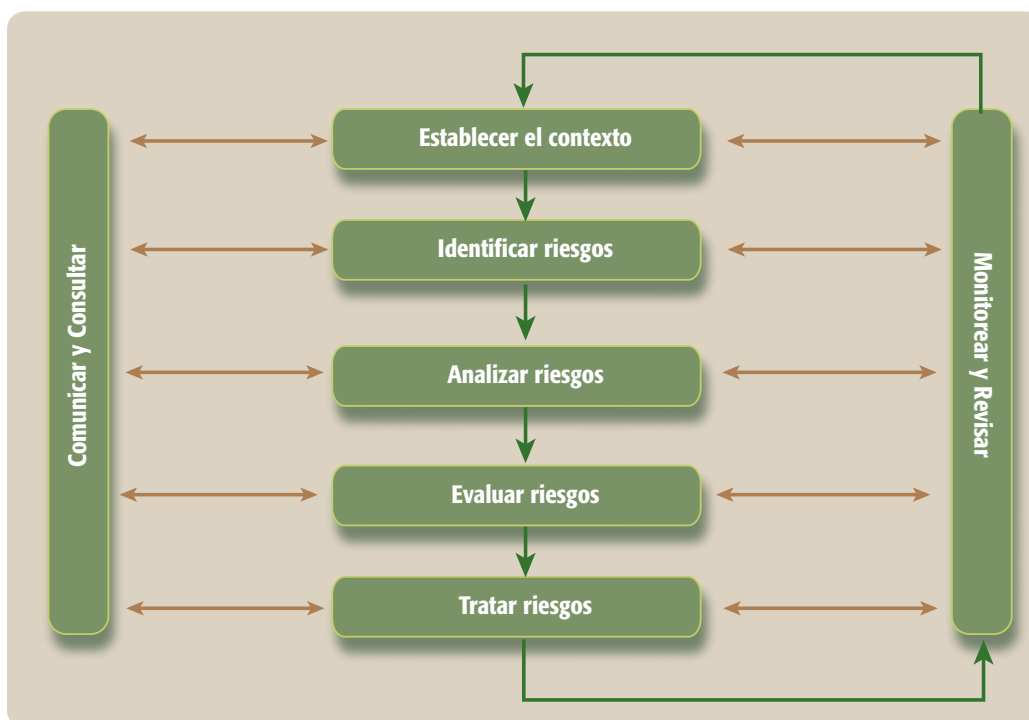
4. Proceso Administración del Riesgo

En el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI1000:2005, del Departamento Administrativo de la Función Pública, se encuentran establecidos los argumentos que soportan la necesidad de la implementación de un sistema integral de administración de riesgos, que permitirá a la institución evaluar eventos negativos internos como externos que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales, así como los eventos positivos, que permitirán identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su misión, a través de la interrelación de los elementos de control que lo conforman.

Este componente se estructura a través de los siguientes elementos de control:

- Contexto Estratégico
- Identificación de Riesgos
- Análisis de Riesgos
- Valoración de Riesgos
- Políticas de Administración del Riesgo

Procedimiento de Administración del Riesgo Visión General





La gestión de riesgos se puede aplicar en muchos ámbitos de una organización, se puede aplicar en los niveles estratégico, táctico y operacional, también en proyectos, tomas de decisiones específicas o para mejorar áreas reconocidas de riesgo.

4.1. Contexto estratégico

Para la formulación y operacionalización de la Política de Administración del Riesgo es fundamental tener claridad de la misión institucional y sus objetivos; además, tener una visión sistémica de la gestión, de manera que no se perciba esta herramienta gerencial como algo aislado del mismo accionar administrativo. Por ende, el diseño se establece a partir de la identificación de los factores internos o externos a la entidad que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos.

Una adecuada elaboración del contexto estratégico facilita la identificación de los riesgos y posibilita su análisis y valoración, al brindar información necesaria para estimar el grado de exposición a los mismos. De igual manera, permite orientar las políticas hacia el manejo de los riesgos relacionados con los aspectos más estratégicos de la Institución. (Ver formatos anexo No. 1 Informe de Contexto Estratégico).

El contexto estratégico es la base para la identificación de los riesgos asociados a los objetivos de los procesos. El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad y la aplicación de varias herramientas técnicas como la matriz (DOFA), análisis de factores (PESTA), etc.

Matriz DOFA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización o de la institución, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Su nombre proviene de las palabras Debilidades, Oportunidades (factores internos), Fortalezas y Amenazas (factores externos). De estas cuatro variables, fortalezas como debilidades son internas de la institución, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Institución.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la institución y por las que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas.



4.2. Contexto externo

Analiza los aspectos más relevantes del entorno, y busca brindar una apreciación amplia de todos los factores que pueden influir en la capacidad de la Institución para lograr los resultados previstos, es importante tener en cuenta que el análisis y valoración de los siguientes factores facilitará la identificación de los riesgos y brindará la información necesaria para estimar el grado de exposición de los mismos.



PESTA

Es una herramienta de gran utilidad con la cual se organizan los aspectos más relevantes del entorno y la forma en que pueden afectar la viabilidad futura; reconoce cinco grandes factores que se deben tener en cuenta cuando se planea un nuevo proyecto o se modifica un negocio.

Está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, los cuales le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones, esta plantilla promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

Político/Legal: regulaciones estatales y gubernamentales, lineamientos de las comunidades, normas, deberes y derechos.

Económico: presupuesto, finanzas, inversión, equipamientos.

Social: género, clases sociales, pobreza, salud, desempleo, vivienda, educación, incluyendo los aspectos culturales, orden público, seguridad, tranquilidad, salubridad, ornato, ecología, violencia.

Tecnología: medios, equipos y comunicaciones, rapidez con que sobrevienen los cambios y actualizaciones tecnológicas.

Ambientales: agrupa al conjunto de normas, regulaciones y permisos ambientales requeridos para operar.

4.3. Identificación del riesgo

Una vez realizado el contexto estratégico (factores internos o externos) de la Institución, aquí buscamos identificar los riesgos a administrar, se debe hacer de una manera amplia utilizando un proceso sistémico bien estructurado, porque los riesgos potenciales que no se identifiquen en esta etapa pueden ser excluidos en un análisis posterior.

Los riesgos deben ser incluidos en esta identificación estén o no bajo control de la institución.

Es la base del análisis de los riesgos la que permite avanzar hacia una adecuada implementación de políticas que conduzcan a su control; esta etapa constituye la fase más crítica dentro del proceso de gestión integral de riesgos.

El objetivo principal en la identificación del riesgo es desarrollar una lista amplia de las fuentes de riesgos y eventos que tendrían impacto en el logro de cada uno de los objetivos identificados en el contexto.

4.3.1. Elementos del formato identificación de riesgos

Una manera de visualizar y conocer los riesgos es a través del formato de identificación de riesgos, el cual contiene los siguientes elementos:

(Ver anexo No. 2 Formato Identificación de Riesgos)

Proceso	Nombre del proceso, establecido en el Mapa de Procesos de la Policía Nacional.
Objetivo del proceso	Se transcribe el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
Riesgos	Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento o suceso que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la Institucion.
Descripción	Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado y las posibles circunstancias de tiempo, modo y lugar en que se materializaría el riesgo.
Agente generador	Constituye los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se podrían clasificar en cinco categorías: personas, materiales, equipos, instalaciones y entorno.
Causas	Razones o motivos por los cuales se genera un riesgo. Influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y tienen incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación, estas se complementan con las identificadas en el formato de contexto estratégico.
Efectos	Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de imagen, de credibilidad y confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

4.4. Procedimiento para la identificación del riesgo

Es dar respuesta a los siguientes interrogantes ¿Qué puede suceder, dónde y cuándo? ¿Por qué y cómo puede suceder?



Esto posibilita conocer los eventos particulares que presentan algún grado de amenaza al logro de los objetivos trazados, con efectos desfavorables para sus partes interesadas, a partir de los cuales se analizan las causas y los efectos que se pueden presentar con su ocurrencia.

A través de la utilización del formato de identificación de riesgos, se logra hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos.

No olvidar riesgo es:
Posibilidad de ocurrencia de aquella situación
que pueda entorpecer el normal desarrollo de
los objetivos.

4.5. Clasificación del riesgo

Se recomienda hacer una clasificación de los mismos, durante la “etapa de Identificación de riesgos” para incorporar esta clasificación en el mapa de riesgos en la casilla “riesgo identificado” teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Riesgos estratégicos: afectan el direccionamiento estratégico de la institución, es decir, la planeación y sus procesos gerenciales.

Riesgos operativos: afectan los procesos misionales o esenciales de la institución o de la unidad policial.

Riesgos financieros: afectan los recursos financieros y logísticos de la institución, donde se incluye la planeación y ejecución presupuestal, elaboración de estados financieros, pagos, manejos de bienes, contratación, etc.

Riesgos de cumplimiento: asociados con la capacidad de la Institución para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de transparencia y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos tecnológicos: se asocian con la capacidad de la institución para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la Policía y soporten el cumplimiento de la misión.

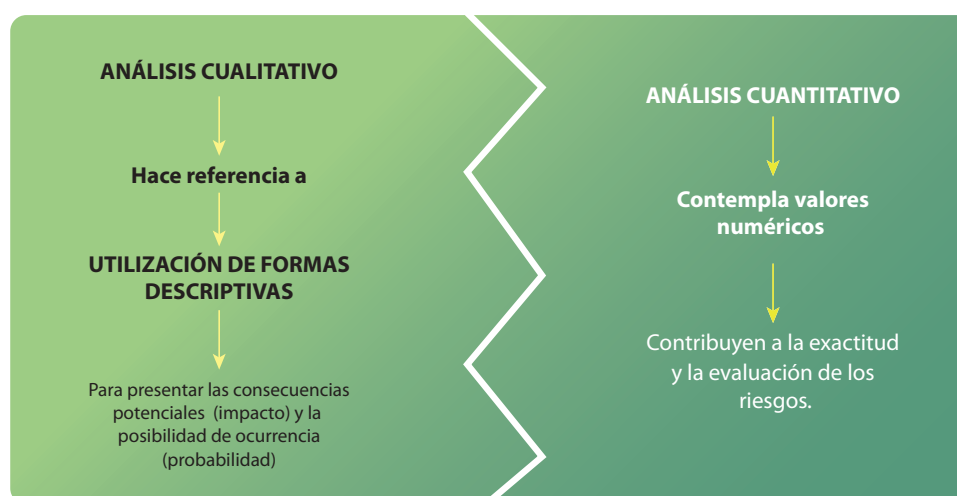


4.6. Análisis del riesgo

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la Institución.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Calificación del Riesgo:** se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.
- **Evaluación del Riesgo:** permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.



4.6.1. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

La matriz nos permitirá analizar los resultados de su calificación y distinguir la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede generar en la Institución.



Esta contempla un análisis cualitativo, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Tomando las siguientes categorías: leve, moderado y catastrófico, en relación con el impacto, y alta, media y baja, respecto a la probabilidad.

El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos, para la probabilidad como para el impacto se han determinado valores con múltiplos de 5.

Con el fin de facilitar la calificación y evaluación de los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla:

Gráfica 3. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

Probabilidad	Valor	Zonas De Riesgo		
Alta	3	15	30	60
		Zona de riesgo moderado	Zona de riesgo importante	Zona de riesgo inaceptable
		Evitar el riesgo	Evitar el riesgo	Evitar el riesgo
		Reducir el riesgo	Reducir el riesgo	Reducir el riesgo
Media	2	10	20	40
		Zona de riesgo tolerable	Zona de riesgo moderado	Zona de riesgo importante
		Reducir el riesgo	Evitar el riesgo	Evitar el riesgo
		Asumir el riesgo	Reducir el riesgo	Reducir el riesgo
Baja	1	5	10	20
		Zona de riesgo aceptable	Zona de riesgo tolerable	Zona de riesgo moderado
		Reducir el riesgo	Reducir el riesgo	Reducir el riesgo
		Asumir el riesgo	Compartir o transferir	Compartir o transferir
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Ejemplo:

Riesgo: Afectación del recurso humano por la inadecuada aplicación y desarrollo de los programas de bienestar social.

Probabilidad: Alta 3, Impacto: Moderado 10

Valoración del riesgo: 30, es decir, en zona Importante.

Diligenciamiento del formato de Calificación y Evaluación de Riesgos

Una vez identificados los riesgos, diligencie el formato Calificación y Evaluación de Riesgos (Ver formato anexo No. 3), de acuerdo con las siguientes instrucciones:

- Relacione en la columna (1) el proceso seleccionado.
- En la columna (2) registre los riesgos que fueron identificados.
- En la columna (3) registre el valor de la probabilidad, cualitativa como cuantitativa, así:
 - 1 = Baja
 - 2 = Media
 - 3 = Alta

El valor asignado para calificar la probabilidad se obtiene de hacer un análisis bajo criterios de frecuencia como el número de veces que el riesgo se ha presentado o pueda presentarse o de factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

- En la columna (4) registre el valor del impacto, cualitativo como cuantitativo, así:
 - 5 = Leve
 - 10 = Moderado
 - 20 = Catastrófico

El valor asignado para calificar el impacto, se obtiene de analizar qué tanto afectaría a la entidad en caso de que ocurriera el riesgo, debido a sus consecuencias o efectos relacionados en el formato No. 2 de identificación de riesgos.

- En la columna (5) registre el número y zona de riesgo, producto del análisis de probabilidad e impacto. Ejemplo: Probabilidad media: 2, Impacto Catastrófico: 20, el resultado es: Calificación 40, zona de riesgo importante.
- Consigne en la columna (6) la(s) opción(es) para manejar los riesgos que se presentan. Ver “Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos”, estos pueden ser:



- Asumir el riesgo
- Reducir el riesgo
- Compartir o transferir
- Evitar el riesgo.

4.6.2. Valoración del riesgo

La valoración del riesgo permite determinar el nivel o grado de exposición a los impactos de riesgo y establecer las prioridades para su tratamiento y los parámetros para fijación de políticas.

El objetivo de esta etapa es valorar cada uno de los riesgos identificados en la etapa anterior de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y con el impacto que pudieran tener sobre el cumplimiento de los objetivos.

Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos (por cuanto ellos disminuyen la probabilidad) o correctivos (disminuyen el impacto) y responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Los controles están documentados?
2. ¿Se están aplicando en la actualidad?
3. ¿Son efectivos para minimizar el riesgo?

Recuerde...

Las ponderaciones se hacen de acuerdo con la tabla de criterios y valoración de controles existentes

A. Tabla de criterios y valoración de controles existentes

Se deben identificar los controles existentes que en el momento se encuentren vigentes para tratar los riesgos y en el contexto de estas acciones realizar la valoración de acuerdo a la tabla de criterios y valoración de controles existentes.

Criterios	Nueva Valoración del Riesgo	Ponderación
No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.	4
Los controles existentes no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.	3
Los controles existentes no están documentados, pero son efectivos	Cambia al resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad).	2
Los controles están documentados, se aplican y son efectivos	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación.	1

B. Análisis de controles existentes

Para cada uno de los riesgos ubicados en las zonas inaceptable, importante, moderado, tolerable y aceptable, se realiza un análisis e identificación de los controles que existen actualmente en la unidad, que permitan de acuerdo con la tabla de criterios su ubicación en la valoración del riesgo y obtener su ponderación final. Posteriormente, se ejecutan las siguientes actividades:

- Diligenciar el formato No. 4 “Análisis de Controles Existentes” (una hoja por cada riesgo).
- Sumar y totalizar las calificaciones individuales de los controles y calcular el promedio. (La suma de las calificaciones dividida entre el número de controles existentes).

4.7. Diligenciamiento formato mapa de riesgos

Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la Institución, permite conocer las políticas inmediatas de respuestas ante ellos tendientes a evitar reducir, compartir o transferir o asumir el riesgo y la aplicación de acciones así como los responsables, el cronograma y los indicadores.

Una vez aplicados los 4 formatos de contexto estratégico, identificación, análisis y valoración de controles y valoración del riesgo, se debe proceder a diligenciar las siguientes casillas con la información recopilada:

Acciones: muestran el compromiso que asumen todos los servidores públicos frente al riesgo, con relación al tratamiento que se le va a proporcionar y las aplicaciones que entraran a prevenir o reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo estas deben ser contundentes y medibles



Responsables: permite conocer en cabeza de quién o de quiénes están las acciones preventivas o correctivas que se establezcan. El monitoreo de las acciones estará a cargo de los dueños del proceso.

Cronograma: son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte de los responsables, estableciendo con claridad las fechas de inicio y finalización, con mediciones de manera trimestral.

Indicador: se establecen criterios como herramientas de medición que permitan observar la calidad y efectividad de las acciones propuestas; estas serán reportadas en el formato de seguimiento (No. 6) en las casillas logros y porcentaje del resultado del indicador. El resultado del indicador deberá señalarse en términos de porcentaje; para cada acción de control debe haber un indicador.

"El riesgo está inherente en el compromiso de recursos actuales hacia expectativas futuras. La meta principal... debe ser el permitir que los negocios asuman el riesgo en forma correcta"

Peter Druker

4.8. Diligenciamiento formato evaluación y seguimiento

El formato evaluación y seguimiento presenta los avances dentro del proceso de administración del riesgo de manera periódica; es por esto que de manera trimestral deben ser diligenciados los avances al respecto, con el fin de hacer el seguimiento a las acciones de control propuestas en cada uno de los riesgos evaluados.

Riesgo: se transcriben los riesgos que se están mitigando en su respectiva priorización, según fue diligenciado el formato mapa de riesgos.

Acciones: transcribir los compromisos que se han asumido y que fueron plasmados en el formato mapa de riesgos.

Cronograma: se establece el período que se está evaluando indicando la fecha de apertura y la fecha de cierre del mismo. Es necesario fijar las fechas con el fin de plasmar la gestión y fijar la continuidad del proceso.

Logros: se plantean los avances significativos que se obtuvieron con la gestión de las acciones dentro del período evaluado.

Resultado de indicadores: es el promedio (dato %) de los indicadores aplicado a las acciones de control en el formato mapa de riesgos. Si el riesgo tiene 3 acciones de control, debe tener entonces 3 indicadores (uno por cada acción); estos indicadores generan un resultado como porcentaje de avance, los cuales serán promediados para generar el dato que se insertará en esta casilla.

Justificación o soporte: se mencionan los soportes documentales sustentos físicos, que fueron empleados en el proceso de gestión para cada acción de control ejecutada; allí se enuncian además todos los eventos puntuales que evidencian los resultados reflejados durante el período evaluado.

Observaciones: registrar los argumentos que a criterio del evaluador deban ser de conocimiento del equipo de trabajo, del responsable del proceso y además las propuestas de nuevas acciones de mitigación.



5. Documentación para la Administración del Riesgo

El Procedimiento contiene las siguientes etapas del ciclo de Administración del Riesgo: establecimiento del contexto, Identificar riesgos, Análisis del riesgo, Valoración del riesgo, Mapa de riesgos, Monitoreo de la Administración del Riesgo.

En armonía con el Sistema de Gestión de Calidad, de cada etapa del procedimiento deben mantenerse registros adecuados suficientes para satisfacer una auditoría, para ello se anexan los formatos y se describe un ejemplo para su aplicación.

5.1. Monitoreo y seguimiento


Las actividades de monitoreo y seguimiento se realizan dentro de las unidades a través del formato de seguimiento (Ver formato anexo No. 6 Seguimiento del plan de manejo de riesgos) establecido en la Directiva Permanente No. 023 de 22/06/2006, con el fin de verificar el cumplimiento y efectividad de las acciones propuestas para la mitigación del Riesgo.

Así mismo, en los Subcomités de Control Interno se deben comunicar los avances en el plan de manejo de riesgos que permita fortalecer el proceso, retroalimentarlo y tomar decisiones de mejora.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.



Formatos para aplicar en el componente administración del riesgo

ANEXO NO. 1. INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO	
 POLICÍA NACIONAL	
UNIDAD:	
Componente:	Administración de Riesgos
Elemento:	Contexto Estratégico
Formato:	Informe de Contexto Estratégico (Factores de Riesgos)
No. 01	
Proceso:	
INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO	
DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO (FACTORES DE RIESGOS) - AMENAZAS	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
n. n.	
INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO	
DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO (FACTORES DE RIESGOS) - DEBILIDADES	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
n. n.	
Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

ANEXO No. 2. FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



POLICÍA NACIONAL

UNIDAD:

Componente: Administración de Riesgos

Elemento: Identificación de Riesgos

Formato: Identificación de Riesgos

No. 02

Proceso	Objetivo	Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
		R1				
		R2				
		R3				
		Rn...				
		R1				
		R2				
		R3				
		Rn...				

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por

Fecha:

Aprobado por

Fecha:



ANEXO No. 3. CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS



POLICÍA NACIONAL

UNIDAD:

Componente: Administración de Riesgos

Elemento: Análisis de Riesgos

Formato: Calificación y Evaluación de Riesgos

No. 03

Proceso	Riesgos	Calificación		Evaluación (No. y zona de riesgo)	Medidas de Respuesta (Opción de Manejo)
		Probabilidad	Impacto		
	R1				
	R2				
	R3				
	Rn...				

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

ANEXO No. 4. ANÁLISIS DE CONTROLES EXISTENTES



POLICÍA NACIONAL

UNIDAD:

Componente: Administración de Riesgos

Elemento: Análisis de Riesgos

Formato: Análisis de controles existentes

No. 04

Proceso:

No.	Riesgo	Controles existentes		Está documentado (3)		¿Se aplica el control?		¿Es efectivo para minimizar el riesgo?		Ponderación final (4)
		No.	(Descripción)	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1		1								
		2								
		3								
		n...								
No. de controles			Total = ponderación final							
			Promedio Total =							

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:



ANEXO No. 5. FORMATO MAPA DE RIESGOS



POLICÍA NACIONAL

UNIDAD:

Componente: Administración de Riesgos

Elemento: Análisis de Riesgos

Formato: Mapa de Riesgos

No. 05

Proceso:

No.	Riesgos (1)	Probabilidad (2)	Impacto (3)	Evaluación (No. y zona de riesgo) (4)	Controles existentes (5)	Calificación controles (6)	Nueva Valoración del riesgo (7)	Acciones de control (8)	Responsable (9)	Cronograma (10)	Indicador (11)
R1											
R2											
R3											
R4											
Rn											

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

ANEXO No. 6. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MANEJO DE RIESGOS



POLICÍA NACIONAL

UNIDAD:

Componente: Administración de Riesgos

Elemento: Evaluación y Seguimiento

Formato: Seguimiento

No. 06

Proceso:

No.	Riesgo	Acciones	Cronograma	Logros	Resultado de indicadores en %	Justificación o soporte	Observaciones
1	Se relacionan los riesgos que a la fecha deban presentar avance	Relacionar las acciones preventivas que tengan fecha de vencimiento o periodo vencido, al momento de realizar el seguimiento.	Relacionar la fecha de vencimiento o el periodo vencido de la acción preventiva.	Explicar los logros o avances alcanzados en cumplimiento de las acciones preventivas.	Desarrollar el indicador de gestión formulado en el Mapa de Riesgos para cada acción, con los resultados arrojados y el porcentaje obtenido.	Relacionar las explicaciones o situaciones, así como los documentos que soportan el cumplimiento de las acciones.	Mencionar los problemas encontrados para el diligenciamiento y ejecución del Mapa de Riesgos, así como para el formato de seguimiento.
2							
3							
4							

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:



6. La Auditoría Interna en la Administración del Riesgo

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en su documento “Rol de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces”, destaca entre las funciones que estas oficinas deben cumplir: la valoración del riesgo y la Auditoría Interna en la Administración del Riesgo:

Paralelo al surgimiento de la Gerencia en Administración del Riesgo, la función de Control Interno también ha cambiado de una auditoría basada en el cumplimiento de controles hacia un enfoque más amplio con relación a la Administración del Riesgo, suministrando la evaluación sobre las políticas y procedimientos y sin comprometer la independencia y objetividad de la función de auditoría interna.

Como resumen de la función de valoración del riesgo a cargo de la Oficina de Control Interno se pueden destacar los siguientes puntos:

- El rol principal de la Oficina de Control Interno, en relación con la administración del riesgo, debe ser proveer la evaluación (aseguramiento) sobre la efectividad del manejo de los riesgos.
- Es importante que los servidores de las oficinas de control interno perfeccionen sus conocimientos, aptitudes y otras competencias relacionadas con la Administración del riesgo, mediante la capacitación profesional continúa; lo cual debe ser promovido por las entidades, con el fin de que puedan desarrollar adecuadamente el rol que les corresponde en la materia.

6.1. Acciones de la Auditoría Interna frente a la Administración del Riesgo

El propósito de la Oficina de Control Interno respecto a la Administración del Riesgo es el de proveer una evaluación objetiva a la entidad a través del proceso de auditoría interna sobre la efectividad de las políticas y acciones en la materia, de cara a asegurar que los riesgos institucionales estén siendo administrados apropiadamente y que el Sistema de Control Interno está siendo operado efectivamente¹.

- Brindar elementos para la evaluación sobre procesos de Administración del Riesgo.
- Brindar elementos para determinar si la evaluación de los riesgos es correcta.
- Evaluar los procesos de Administración del Riesgo.
- Evaluar reportes de riesgos institucionales.
- Revisar el manejo de los riesgos institucionales.

¹ Guía Rol de las Oficinas de Control Interno - DAFP.



- La Administración del Riesgo es un elemento fundamental de la función administrativa y por lo tanto la Alta Dirección es responsable de establecer y operar la Política de la Administración del Riesgo con el apoyo Subcomités de Coordinación del Sistema de Control Interno y de Calidad de la Policía Nacional.
- El rol principal de la Oficina de Control Interno, en relación con la Administración del Riesgo, debe ser proveer la evaluación (aseguramiento) sobre la efectividad del manejo de los riesgos.
- Cuando la Oficina de Control Interno extiende sus actividades más allá del rol evaluador, deben aplicarse ciertas condiciones (salvaguardas) y, por lo tanto, aplicar las normas de Auditoría Interna relacionadas con la Administración del Riesgo, con el fin de proteger su independencia y objetividad cuando decida desarrollar un rol de asesoría (consultoría) en la materia.

Ejemplo para la aplicación de los formatos

Contexto Estratégico	
UNIDAD:	INSPECCIÓN GENERAL
Componente:	Administración de Riesgos
Elemento:	Contexto estratégico
Formato:	Informe de Contexto Estratégico
No.	01
PROCESO:	Direccionamiento Ético Policial
INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO	
DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO (FACTORES DE RIESGO) - AMENAZAS	
POLÍTICOS	
<p>Cambio en las políticas gubernamentales y normativas que afecten la continuidad de los objetivos institucionales (misión, infraestructura, doctrina policial, etc.)</p> <p>Direccionamiento de la Policía por un civil en el ámbito nacional, regional, departamental y municipal, nombrado por las autoridades administrativas</p> <p>Falta de apoyo de las autoridades político-administrativas</p> <p>Presentación de proyectos de ley que afectan a la Institución "Guardia Civil"</p> <p>Cambio en la normatividad vigente</p> <p>Dificultades fronterizas</p> <p>Falta de coordinación con otras Entidades Estatales</p> <p>Dependencia del apoyo Internacional</p> <p>Modificaciones permanentes al Código Nacional de Policía</p> <p>Nulidad de las pruebas por parte de los Jueces y Fiscales</p>	
ECONÓMICOS	
<p>Recorte presupuestal por parte del Estado</p> <p>La situación económica del país</p> <p>Inestabilidad en el sistema cambiario</p> <p>Disminución del apoyo financiero por Gobiernos Internacionales</p> <p>Recorte en los recursos de inversión asignados en el área de Sanidad y Bienestar Social</p> <p>Recorte presupuestal por parte del Estado</p> <p>La situación económica del país</p> <p>Inestabilidad en el sistema cambiario</p> <p>Disminución del apoyo financiero por Gobiernos Internacionales</p> <p>Recorte en los recursos de inversión asignados en el área de Sanidad y Bienestar Social</p>	
SOCIALES	
<p>Los factores sociales como la migración, el desplazamiento, expansión demográfica, analfabetismo, desempleo, empobrecimiento y miseria, entre otros</p> <p>La proliferación de nuevas modalidades delictivas y criminales</p> <p>Cultura de los ciudadanos de buscar maneras fáciles para la obtención de recursos</p> <p>El incremento de las acciones terroristas contra la fuerza pública, los organismos del Estado y la empresa privada</p> <p>Fortalecimiento y reorganización de grupos al margen de la Ley (narcoterroristas)</p>	

Continúa →



<p>Desplazamientos de grupos poblacionales Penetración de la fuerza pública por parte de integrantes desmovilizados o reinsertados que continúen delinquiendo Poder de corrupción de los grupos al margen de la ley hacia la Fuerza Pública Trafico de influencias Grupos de interés o partes interesadas Delitos transnacionales Alteraciones del orden público Vulneración de los derechos humanos y derecho internacional humanitario</p>
TECNOLÓGICOS
<p>Vulnerabilidad en los sistemas de seguridad de la información Virus informático Evolución de nuevas tecnologías (excesivos desarrollos de instrumentos técnicos) Hackers Alta gama de tecnología en el mercado al alcance de todas las personas sin mayor restricción Falta de aplicación de protocolos para el apoyo interinstitucional para el control de las telecomunicaciones La proliferación de delitos informáticos</p>
AMBIENTE
<p>Desastres y fenómenos naturales Incumplimiento de las normas, regulaciones relacionadas con el servicio policial Los factores climáticos que impiden la eficiencia en los apoyos o labores policiales</p>

INFORME DE CONTEXTO ESTRATÉGICO
DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO (FACTORES DE RIESGO) - DEBILIDADES
Incumplimiento a los lineamientos de la Política del Gobierno
Planeación no ajustada a las necesidades
Rutina y confianza en los servicios
Desconocimiento de los procedimientos (Manual de Procesos y Procedimientos Policiales SAPROP)
Tráfico de influencia en la vinculación del personal
Desactualización tecnológica
Falta de transparencia del policial (se promocionan los valores institucionales pero no se aplican)
Alta rotación de los funcionarios
Fuga de información
Multiplicidad de funciones
Incumplimiento de los protocolos
La capacidad y competitividad de Entidades e Instituciones que desarrollan actividades afines a la misionalidad policial
Baja capacidad de análisis de los planes de acción
Incorporar personal con baja formación ética y moral, cuyo comportamiento negativo lesione la imagen institucional

Continúa →

Falta de coordinación con los demás organismos de Policía judicial, y juzgados para unificar criterios respecto a la Ley 906 del 2004	
Falta de monitoreo y evaluación del entorno	
Inadecuado manejo del recurso logístico	
Ausencias de control técnico y adecuado para el seguimiento de las nuevas tecnologías	
Sistemas técnicos de seguridad inadecuados e insuficientes en las instalaciones policiales	
Debilidad en la unidad familiar policial	
Incumplimiento en la normatividad y procedimientos en materia de contratación estatal	
Deficiencia del trabajo en equipo	
Deficientes sistemas de seguridad para atender casos de incendios, inundaciones dentro de una unidad policial	
Falta de coordinación suficiente en las actividades de las direcciones, áreas y dependencias entre sí	
Cambios inadecuados en las estructuras y funcionamiento de las unidades	
Inadecuado seguimiento a los planes de mejoramiento institucional	
Desactualización base de datos del sistema operativo	
Debilidad en los programas de Salud Ocupacional	
Inadecuado control de las ausencias laborales	
Desconocimiento de las actividades de los procesos	
Ejecución y seguimiento inadecuado de los procesos	
Falencia en estudios de seguridad	
Inadecuada compartimentación de la información	
Elaboración subjetiva de productos de inteligencia	
Falta de sensibilización a la cultura de salud ocupacional y riesgos profesionales	
Falta capacitación en los procesos de atención al ciudadano	
Desconocimiento de la topografía de las unidades policiales	
Insuficientes mecanismos que permitan hacer seguimiento al plan de mejoramiento	
Elaborado por: Dueño del proceso	Fecha:
Revisado por: Equipo Interdisciplinario de Riesgo - Unidad	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:



Identificación de Riesgos

UNIDAD: INSPECCIÓN GENERAL						
Componente: Administración de Riesgos						
Elemento: Identificación de Riesgos						
Formato: Identificación de Riesgos						
No. 02						
Proceso	Objetivo	Riesgos	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
Direcciónamiento Ético Policial	Modelar el comportamiento ético del hombre y la mujer policía para crear capital social	Riesgo Estratégico Pérdida de imagen y credibilidad institucional por actos que afecten la ética policial.	Comportamientos irregulares de funcionarios de la Policía Nacional, que pueden afectar la moral, la ética, los principios y valores institucionales para obtener beneficios personales.	Personas y entorno	Falta de recursos para el desarrollo de la Política. Incumplimiento de los protocolos de selección e incorporación de personal. Falta de compromiso de los comandantes para el desarrollo de la Política. Desalineación de la política con los factores de riesgo que inciden en la corrupción. Adquisición de obligaciones que exceden la capacidad económica. Falencia en los estudios de seguridad y visitas domiciliarias al personal. Ofrecimiento de dádivas o manejo de influencias dentro de la institución para obtener beneficios personales.	Destituciones. Pérdida de respaldo interinstitucional Pérdida de credibilidad y respeto por parte de la ciudadanía. Investigaciones disciplinarias, penales, etc. Desprestigio de la imagen institucional a nivel nacional e internacional. Investigaciones disciplinarias, penales, etc. Destituciones. Pérdida de respaldo interinstitucional Investigaciones disciplinarias, penales, etc. Desprestigio de la imagen institucional a nivel nacional e internacional. Pérdida de respaldo interinstitucional Investigaciones disciplinarias, penales, etc. Destituciones. Pérdida de credibilidad y respeto por parte de la ciudadanía. Investigaciones disciplinarias, penales, etc. Desprestigio de la imagen institucional a nivel nacional e internacional. Pérdida de credibilidad y respeto por parte de la ciudadanía. Investigaciones disciplinarias, penales, etc. Desprestigio de la imagen institucional a nivel nacional e internacional. Destituciones. Pérdida de credibilidad y respeto por parte de la ciudadanía.
Elaborado por:	Dueño del proceso					Fecha:
Revisado por:	Equipo Interdisciplinario de Riesgo - Unidad					Fecha:
Aprobado por:	Subcomité de Control Interno y Calidad					Fecha:

Análisis de Riesgos

UNIDAD: INSPECCIÓN GENERAL
Componente: Administración de Riesgos
Elemento: Análisis de Riesgos
Formato: Calificación y Evaluación de Riesgos
No. 03

Proceso	Riesgos	Calificación		Evaluación (No. y Zona de Riesgo)	Medidas de Respuesta (Opciones de Manejo)
		Probabilidad	Impacto		
Direccionamiento Ético Policial	Riesgo Estratégico Pérdida de imagen y credibilidad institucional por actos que afectan la Ética Policial	2 Medio	10 Moderado	20 Moderado	Compartir Reducir

Elaborado Por: Dueño del Proceso **Fecha:**
Revisado Por: Equipo Interdisciplinario de Riesgo - Unidad **Fecha:**
Aprobado Por: Subcomité de Control Interno y Calidad **Fecha:**



Valoración de Controles

UNIDAD: INSPECCIÓN GENERAL											
Componente: Administración de Riesgos											
Elemento: Análisis de Riesgos											
Formato: Análisis de Controles Existentes											
No. 04:											
Proceso:											
No.	Riesgo	Controles Existentes		Está documentado (3)		Se Aplica el Control		Es efectivo para minimizar el riesgo		Ponderación Final (4)	
		No.	(Descripción)	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1	Riesgo Estratégico Pérdida de imagen y credibilidad Institucional por actos que afectan la Ética Policial.	1	Resolución No. 01750 de 2006 "Reglamentación del Sistema Ético en la Policía Nacional"	X		X			X	3	
		2	Programas Institucionales contra la Corrupción (Directiva 003 del 05/01/2008)	X		X			X	3	
		3	Directiva Permanente No. 037 del 2001-2006 Políticas institucionales de integridad, transparencia y cultura de la legalidad	X		X			X	3	
		4	Grupos de desarrollo humano de las unidades	X		X			X	3	
No. DE CONTROLES		4	TOTAL = Ponderación Final							12	
			PROMEDIO TOTAL =							3	
Elaborado por: Dueño del Proceso Fecha:											
Revisado Por: Equipo Interdisciplinario de Riesgo - Unidad Fecha:											
Aprobado Por: Subcomité de Control Interno y Calidad Fecha:											

Mapa de Riesgos

UNIDAD: INSPECCIÓN GENERAL
 Componente: Administración de Riesgos
 Elemento: Análisis de Riesgos
 Formato: Mapa de Riesgos

No. 05

No.	Riesgos (1)	Probabilidad (2)	Impacto (3)	Evaluación (No. y zona de riesgo) (4)	Controles existentes (5)	Calificación control (6)	Nueva valoración del riesgo (7)
1	<p>RIESGO ESTRATÉGICO Pérdida de imagen y credibilidad Institucional por actos que afectan la Ética Policial.</p> <p>PROCESO DIRECCIONAMIENTO ÉTICO POLICIAL</p>	<p>2 Medio</p>	<p>10 Moderado</p>	<p>20 Moderado</p>	<p>Resolución No. 01750 de 2006 “Reglamentación del Sistema Ético en la Policía Nacional”</p> <p>Programas Institucionales contra la Corrupción (Directiva 003 del 05/01/2008)</p> <p>Directiva Permanente No. 037 del 2001-2006</p> <p>Políticas institucionales de integridad, transparencia y cultura de la legalidad</p> <p>Grupos de desarrollo humano de las unidades</p>	3	<p>20 Moderado</p>

Elaborado por: Dueño del proceso
 Revisado por: Equipo Interdisciplinario de Riesgo - Unidad
 Aprobado por: Subcomité de Control Interno y Calidad



Acciones de control (8)	Responsable (9)	Cronograma (10)	Indicador (11)
Sensibilizar 9060 servidores de policía en el Sistema Ético Policial	INSGE Jefe Grupo diagnóstico y prevención	01.07.08 al 31.12.08 Trimestral	$\frac{\text{Número de funcionarios sensibilizados}}{\text{Total de funcionarios a sensibilizar}} \times 100$
Desarrollar talleres trimestrales de intervención al personal en riesgo de conductas no transparentes.	INSGE Inspectores Delegados jefes Grupos GRUSE Regional Jefe GRUPE		$\frac{\text{Número de talleres realizados}}{\text{Total talleres programados}} \times 100$
Realizar dos campañas de sensibilización y divulgación	DIRECCIONES. Comandantes Departamentos, Metropolitanas, Escuelas		$\frac{\text{Número de campañas realizadas}}{\text{Total de campañas programadas}} \times 100$
Desarrollar encuentros con el núcleo familiar del personal.	DIRECCIONES. Comandantes Departamentos, Metropolitanas, Escuelas		n. n. ... de indicadores.
Visitas domiciliarias de forma periódica por parte de los jefes directos.	DIRECCIONES. Comandantes Departamentos, Metropolitanas, Escuelas		
Implementar el ofrecimiento de recompensas para quienes denuncien la vinculación de policiales en hechos de corrupción.	DIRECCIONES. Comandantes Departamentos, Metropolitanas, Escuelas		
Ejercer control, por parte de los comandantes, sobre la situación patrimonial del personal bajo su mando.	DIRECCIONES. Comandantes Departamentos, Metropolitanas, Escuelas		

Fecha:

Fecha:

Fecha:

Formato de Seguimiento

UNIDAD: INSPECCIÓN GENERAL
 Componente: Administración de Riesgos
 Elemento: Evaluación y Seguimiento
 Formato: Seguimiento
 No. 06
 Proceso: Direccionamiento ético

No.	Riesgo	Acciones	Cronograma	Logros	Resultado de indicadores en %	Justificación o soporte	Observaciones
1	Riesgo Estratégico Pérdida de imagen y credibilidad Institucional por actos que afectan la Ética Policial.	Visitas domiciliarias de forma periódica por parte de los jefes directos. Implementar el ofrecimiento de recompensas para quienes denuncian la vinculación de policiales en hechos de corrupción. Ejercer control, por parte de los comandantes, sobre la situación patrimonial del personal bajo su mando. * Acciones (n)		Avances alcanzados en cumplimiento de las acciones preventivas.	Desarrollar el indicador de gestión formulado en el Mapa de Riesgos para cada acción, con los resultados y el porcentaje obtenido	Relacionar las explicaciones o situaciones, así como los documentos que soportan el cumplimiento de las acciones	Mencionar los ajustes, nuevas acciones a la ejecución del Mapa de Riesgos.
2	R2						
3	R3						
4	Rn						

Elaborado por: Dueño del proceso Fecha:
 Revisado Por: Equipo Interdisciplinario de Riesgos Unidad Fecha:
 Aprobado Por: Subcomité de Control Interno y Calidad Fecha:



Bibliografía

- Guía Administración de Riesgos 2006. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Guía Rol de las Oficinas de Control Interno. Auditoría Interna o quien haga sus veces. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Icontec: NTC- ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Icontec: NTCGP 1000:2004 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública
- Icontec: NTC-5254. Norma Técnica Colombiana de Gestión del Riesgo.
- Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el estado Colombiano MECI 1000:2005.
- Manual Directrices de Gestión del Riesgo. ICONTEC Standard Australia.
- Gestión Integral de Riesgos. Tomo I 2º Ed. Bravo & Sánchez, 2007
- Auditoría Basada en Riesgos. Ed. Ecoe, 2007.

