



MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGO ESTRATÉGICO SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA

Código: MN-10
Versión: 2
Vigente a partir de: 25-04-2024

www.haciendabogota.gov.co

Carrera 30 N°. 25 - 90 Bogotá, D.C. Código Postal 111311
PBX: (+57) 601 338 50 00 - Información: Línea 195
NIT 899.999.061-9



Tabla de Contenido

1. Introducción	3
2. Objetivos.....	4
2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos	4
3. Alcance	4
4. Riesgo estratégico	5
4.1. Establecimiento del contexto	6
4.2. Identificación del riesgo.....	7
4.2.1. Análisis de los objetivos estratégicos	8
4.2.2. Identificación de riesgos.....	8
4.2.3. Descripción del riesgo.....	9
4.2.4 identificación de factores de riesgo	10
4.3 análisis del riesgo	10
4.3.1 medición del riesgo	10
4.3.2 análisis de la relación de los riesgos (estructural)	13
4.4 tratamiento del riesgo	14
4.5 monitoreo.....	15
4.5.1 seguimiento a planes de tratamiento.....	15
4.5.2 indicadores claves de riesgo	16
5. Glosario	16
6. Control de cambios	19
7. Aprobación	19

Índice de Figuras

Figura 1. Metodología de Riesgo Estratégico	7
Figura 2. Estructura definición de Riesgo.....	10

Índice de Tablas

Tabla 1. Ejemplo Redacción de Riesgo	10
Tabla 2. Criterios de medición de probabilidad en riesgo estratégico.....	11
Tabla 3. Criterios de medición de impacto en riesgo estratégico.....	11
Tabla 4. Mapa de Calor – Riesgo Estratégico	12
Tabla 5. Escala de calificación MICMAC.....	13
Tabla 6. Ejemplo Primera Línea Análisis Estructural.....	13
Tabla 7. Ejemplo Matriz Análisis Estructural	14
Tabla 8. Diagrama Influencia/Dependencia	14
Tabla 9. Medidas de Tratamiento – Riesgo Estratégico	14

1. INTRODUCCIÓN

La Secretaría Distrital de Hacienda – SDH, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Plan Distrital de Desarrollo vigente y la política de Planeación Institucional, define la ruta estratégica a través de la cual establece los elementos tales como perspectivas, objetivos e iniciativas, que guiarán la gestión de la entidad con el propósito de satisfacer las necesidades de los grupos de valor.

La gestión de riesgos a nivel mundial ha venido cobrando gran relevancia en las últimas cinco décadas; es por ello que organizaciones abanderadas en el tema, tales como el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (fundado en diciembre de 1974), organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, se constituyó como un foro de discusión para fomentar la mejora y convergencia de las prácticas y normas de supervisión bancaria, buscando perfeccionar las herramientas de fiscalización internacional, a través de acercamientos y estándares comunes.

Otra de las organizaciones referencia para la gestión de riesgos es el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission – COSO (Establecido en Estados Unidos), compuesto por organismos privados, su objetivo es proporcionar un modelo común de orientación a las entidades sobre aspectos fundamentales como gestión ejecutiva y de gobierno, ética empresarial, control interno, gestión de riesgo empresarial, control de fraude y presentación de informes financieros.

El modelo COSO ha venido evolucionando en términos de la gestión de riesgos es así como en 1992 se publica el Internal Control – Integrated framework (Informe COOSO o COSO I) como marco integrado para ayudar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, posteriormente, en 2004 se publica el modelo COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management) cuyo objetivo es permitir a las empresas mejorar su gestión de control interno mediante un proceso más completo de gestión de riesgos; en 2013, se publica el modelo COSO III, actualizado en el modelo COSO ERM 2017, que mejora el marco integrado para permitir una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones.

Basados en los pilares proporcionados por estos organismos, los entes de supervisión, regulación y control de los diferentes países han desdoblado estos lineamientos a través de normatividad aplicable tanto a organizaciones del sector privado como a entidades gubernamentales en los diferentes sectores económicos.

Conforme con lo anterior, la Secretaría está comprometida con la implementación de instrumentos que permitan llevar a cabo una gestión de riesgos eficiente y efectiva que coadyuve al logro de los objetivos misionales y estratégicos, lo que se refleja en la política de administración de riesgo y cumplimiento a través de la cual se contempla la gestión de los riesgos que se agrupan en diferentes tipologías, entre ellas la de riesgo estratégico.

En el presente documento, se establecen los lineamientos que permiten gestionar el riesgo que afecta directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Establecer la metodología para la identificación, análisis, tratamiento y monitoreo de los riesgos estratégicos para la Secretaría Distrital de Hacienda – en adelante SDH –, así como los lineamientos para llevarlo a cabo y los requerimientos de la entidad para tal fin.

2.2. Objetivos Específicos

- Establecer los lineamientos para el diseño de las etapas de la gestión del Riesgo Estratégico que permitan reducir las desviaciones en la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad.
- Establecer los diferentes actores y su rol en la gestión de riesgo estratégico de la entidad, de acuerdo con el esquema de las líneas de defensa establecido en la política de administración de riesgo y cumplimiento.
- Socializar la metodología de gestión de riesgo estratégico a los funcionarios, contratistas y particulares que ejercen funciones públicas en la entidad.

3. ALCANCE

La gestión de riesgo estratégico parte del análisis del contexto de la organización¹, del entendimiento de la definición estratégica del negocio, del conocimiento de la misión y visión de mediano y largo plazo, de la MEGA (meta grande y audaz), en los casos que aplique, de

¹ NTC ISO 9001: 2015

(...) “4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO (NTC ISO 9001: 2015)

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

NOTA 1 Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

NOTA 2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitada al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

NOTA 3 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización. (...)”

Manual Operativo del Modelo Integrado de Gestión y Planeación MIPG:

(...) “**DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES Y ENTORNOS**”

Es necesario que la entidad identifique sus capacidades para desarrollar su gestión y atender su propósito fundamental. Un diagnóstico es la base principal sobre la cual se construye una adecuada gestión. Siempre se da a partir de un análisis interno y autocrítico de toda la institucionalidad involucrada, para luego plantear una situación actual desde distintos puntos de vista, identificando en ella tanto problemáticas por resolver, como alternativas con el fin de mejorar su desempeño y fortalecer sus capacidades organizacionales para la entrega de productos y servicios públicos. (...) **tareas principales a desarrollar: (...) Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas, así como retos, tendencias y oportunidades de mejora e innovación en la gestión.** (...).

los objetivos estratégicos y su comportamiento medido a través de los indicadores clave de riesgo, enmarcados en el Mapa Estratégico de la SDH.

El presente manual aplica para los responsables de la Alta Dirección y de los procesos estratégicos, misionales y de soporte, que lideran la gestión orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la SDH.

De acuerdo con lo anterior, la aplicación de este manual es responsabilidad de la Alta Dirección y de quienes tienen a cargo el cumplimiento de metas estratégicas de conformidad con los roles establecidos para la línea de defensa estratégica y para la primera línea de defensa.

La Oficina de Análisis y Control de Riesgos – en adelante OACR –, como parte de la segunda línea de defensa de la entidad, deberá proporcionar acompañamiento metodológico a la Alta Dirección y los responsables de proceso para la construcción y/o actualización de las matrices de riesgo estratégico.

Otro de los integrantes de la segunda línea de defensa es la Oficina Asesora de Planeación, que apoyará en coordinación con la OACR a la Alta Dirección y encargados de las metas estratégicas, en la identificación, evaluación y gestión de los riesgos estratégicos, incluyendo los relacionados con la construcción y/o el desarrollo de los diferentes planes de carácter estratégico en los cuales la entidad participe de forma directa o indirecta, así como en el seguimiento al cumplimiento de los mismos.

La tercera línea de defensa, representada por la Oficina de Control Interno, es responsable de evaluar de forma periódica la efectividad y el cumplimiento de la gestión de riesgo estratégico en la entidad, así como de evaluar los resultados de las actividades realizadas en la primera y segunda línea de defensa.

La gestión de riesgo estratégico es de naturaleza cíclica, lo que significa que termina en el mismo punto en donde comienza, de tal forma que, luego de ejecutar la etapa de monitoreo, se inicia nuevamente con el entendimiento del contexto organizacional en el que se encuentra la entidad.

4. RIESGO ESTRATÉGICO

El proceso de gestión de riesgo estratégico de la SDH tiene como base, los lineamientos establecidos en la Norma ISO 31000:2018 (estándar internacional que establece las directrices para que cualquier empresa pueda considerar el riesgo como elemento generador de valor), así como los presentados en la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas, en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG², desde la dimensión de Direccionamiento estratégico y de planeación, y en el numeral 4 “Contexto de la Organización” de la Norma ISO 9001:2015.

A continuación, se presenta el esquema para la gestión de riesgo estratégico en la SHD:

² Manual Operativo del Modelo Integrado de Gestión y Planeación MIPG:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

4.1. Establecimiento del contexto

El riesgo estratégico, entendido como el efecto de los eventos que resulten en desviaciones del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, tiene como punto de partida el entendimiento de los objetivos estratégicos de la SHD a partir de la siguiente información:

- Plan Distrital de Desarrollo vigente.
- Direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos, MEGA).
- Plan estratégico de la Secretaría Distrital de Hacienda.
- Matriz Estratégica.
- Plan de Acción anual.
- Mapa Estratégico.

Es importante entender la tipología del riesgo estratégico, así como sus diferencias y relaciones con las otras tipologías de riesgo. Este análisis reviste gran importancia debido a que la materialización de otras tipologías de riesgo en las cuales se evalúe el impacto en un nivel catastrófico, permite identificar aspectos que potencialmente pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, para lo cual es importante que, a un nivel estratégico, se tenga contemplado su impacto a nivel de entidad y en el cumplimiento del objetivo de la misma, lo cual supera las pérdidas puntuales en las que incurra la entidad por fallas en los actores y factores de los diferentes procesos (Riesgo Operacional), la pérdida en la que incurra la entidad por incumplimiento legal (Riesgo Legal), que la entidad incurra en pérdidas como consecuencia del incumplimiento de una contraparte (riesgo financiero/contraparte), así como de los riesgos de las otras tipologías.

El riesgo de crédito, por ejemplo, es un riesgo financiero que tiene como control los límites de concentración por entidad. Sin embargo, en caso de la materialización de este riesgo, que se evidencia en el incumplimiento de las obligaciones de un banco que de acuerdo a su zona de riesgo, tiene la posibilidad de contar con el 30% de la concentración respecto de la totalidad de los recursos en efectivo que administra la SDH y que en el momento de materializarse el riesgo tuviera un nivel de concentración del 25% del total de los citados recursos, no sólo tendría como impacto la pérdida de ese porcentaje, pues de forma simultánea afectaría el cumplimiento de algunos objetivos estratégicos de la entidad siendo los más afectados los que tienen relación directa en la perspectiva “Gestión Financiera de Bogotá”. Es así como los riesgos estratégicos pueden tener su origen en otras tipologías de riesgos.

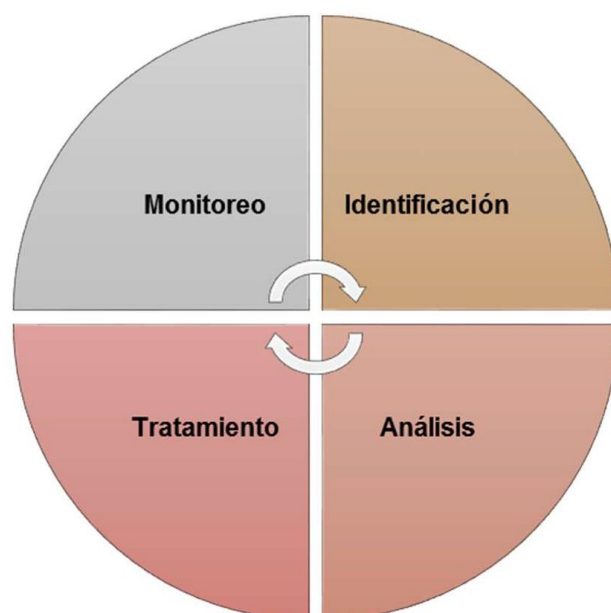
Aun así, no todos los riesgos estratégicos tienen su origen en otras tipologías y se debe prestar particular atención a los que se escapan de éstas, y cuya materialización tendría un impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Por citar un ejemplo de lo anterior, puede presentarse que desde la Alta Dirección se establezcan directrices que no están alineadas con los objetivos estratégicos, situación que puede no resultar en detrimento patrimonial para la entidad; por tanto, no estaría enmarcado en la materialización de un riesgo asociado a una tipología específica, pero si en la desviación del cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo cual estaría enmarcada en la categoría de riesgo estratégico.

En la misma dirección del ejemplo anterior, es importante entender que, en el riesgo estratégico, a diferencia de las otras tipologías, su impacto no se mide sobre una pérdida

cierta sino sobre una desviación de los objetivos estratégicos. Por lo que la definición del objetivo estratégico, así como la medición propuesta del objetivo, debe ser clara ya que, en términos de esta, es que se va a expresar cuál es el impacto. Es entonces fundamental que la medición de los objetivos esté contenida en los mismos al momento de evaluar los riesgos. Lo anterior abarca tanto a los que se evalúan de manera cualitativa como cuantitativa.

La gestión del riesgo estratégico se lleva a cabo mediante la herramienta de mapas de riesgo; es así como en el presente manual se establece la metodología aplicable que contempla 4 fases: la primera es la identificación de los riesgos, la segunda el análisis de los riesgos, la tercera el tratamiento del riesgo y finalmente el monitoreo del riesgo, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 1. Metodología de Riesgo Estratégico



En el anterior diagrama, se puede observar que la metodología de riesgo estratégico tiene un carácter cíclico, es decir luego de finalizar la etapa de monitoreo, se inicia de nuevo con la fase de identificación/actualización del riesgo, utilizando como insumo los resultados del monitoreo.

A continuación, se describen las etapas para la gestión del riesgo estratégico:

4.2. Identificación del riesgo

Esta etapa consiste en reconocer los riesgos que están o no bajo el control de la entidad; es por ello que la entidad debe partir del establecimiento del contexto, con el propósito de identificar factores internos o externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los riesgos de las otras tipologías cuyo nivel residual sea extremo, deben considerarse como riesgos estratégicos y es la Alta Dirección la encargada de definir la opción de tratamiento a implementar.

A continuación, se presentan los pasos para la identificación del riesgo:

4.2.1. Análisis de los objetivos estratégicos

La línea de defensa estratégica debe conocer y analizar los objetivos estratégicos con el propósito de identificar los riesgos potenciales que pueden desviar el cumplimiento de los primeros.

Así mismo, debe determinar si la misión y la visión de la entidad están alineadas con sus objetivos estratégicos y verificar que la formulación de éstos incorpore las mejores prácticas a nivel internacional para su medición.

Por su parte, la primera línea de defensa (responsables de proceso), debe analizar si el objetivo del proceso en el cual participa o que está a su cargo, está alineado con los objetivos estratégicos de la entidad y en consecuencia con el direccionamiento estratégico de la misma.

4.2.2. Identificación de riesgos

Para realizar la identificación de los riesgos estratégicos se deben desarrollar las siguientes actividades:

- Identificar los objetivos estratégicos y analizarlos: conocer los objetivos estratégicos establecidos por la Alta Dirección de la entidad, realizando un análisis de su definición y alineación con respecto de la misión y visión de la entidad; de forma paralela, identificar qué procesos contribuyen al logro de cada uno de los citados objetivos.
- Analizar la formulación de los objetivos estratégicos: todo objetivo debe cumplir con unas características mínimas; de acuerdo con las mejores prácticas a nivel internacional éstas son: específico, medible, alcanzable, relevante y proyectado en el tiempo (SMART por sus siglas en inglés).
- Realizar un análisis de contexto de la entidad para establecer aquellos aspectos internos y externos que pueden desviar el cumplimiento de los objetivos estratégicos; se pueden utilizar herramientas tales como análisis DOFA, análisis SWOT, PESTAL, Cinco Fuerzas de Porter, entre otras.
- Identificación de riesgo estratégico: se pueden utilizar diversas estrategias entre ellas se encuentran:
 - a) Lluvia de ideas: discusiones en torno a las causas del riesgo y opciones para el tratamiento.
 - b) Técnica SWIFT: ejercicio en equipo que llevan a los participantes a pensar en los potenciales riesgos estratégicos a través de la técnica estructurada SWIFT

("Structured What If Technique" (Qué pasaría si)); se trabaja a partir de una lista de frases preparadas para enfocar a los participantes en la identificación del riesgo.

- c) Entrevistas con partes interesadas clave: desarrollar entrevistas con personas seleccionadas que desempeñan roles clave en la entidad para indagar a cerca de sus perspectivas en relación con situaciones que pueden materializar riesgos estratégicos.
- d) Encuestas: pueden ser utilizadas para unir diferentes perspectivas acerca de los riesgos potenciales y la eficacia de los controles, entre otros aspectos.
- e) Identificación de puntos de riesgo estratégico: los integrantes de la primera línea de defensa, a partir de su experiencia y conocimiento del (los) proceso(s) en el(los) que participan, identifican actividades donde existan indicios u ocasiones anteriores en donde hayan ocurrido eventos de riesgo que puedan desviar la consecución de uno o varios objetivos estratégicos.

Independiente de la estrategia que se utilice, se deberá dejar registro digital como evidencia de su aplicación.

4.2.3. Descripción del riesgo

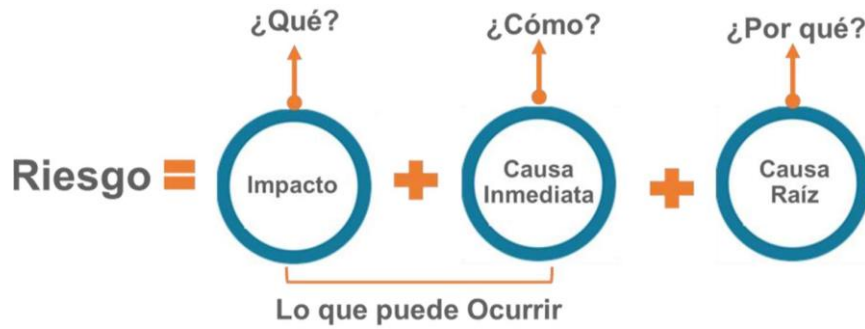
Para realizar la descripción de los riesgos en la SDH, se adopta la propuesta de redacción contenida en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, la cual involucra los diferentes elementos del riesgo y busca reducir el nivel de subjetividad en la redacción, permitiendo que, tanto las personas que desarrollan los procesos como las ajenas a los mismos, entiendan el riesgo.

Lo anterior es fundamental para una entidad con el tamaño y complejidad de operación que representa la Secretaría Distrital de Hacienda y tiene como propósito el adecuado entendimiento y socialización entre las diferentes dependencias, servidores, contratistas y particulares que ejercen funciones públicas en la entidad.

El riesgo debe iniciar su redacción con: "Posibilidad de" seguido del impacto - ¿qué? -, luego la causa inmediata (situaciones más evidentes) - ¿cómo? - y la causa raíz (causa principal o básica) - ¿por qué? - (la cual es deseable que incluya sub-causas).

La siguiente imagen tomada de la citada, ilustra la estructura de la descripción del riesgo.

Figura 2. Estructura definición de Riesgo



Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles - DAFP

A continuación, se presenta un ejemplo de la redacción de un riesgo:

Tabla 1. Ejemplo de redacción de un riesgo

Impacto (¿Qué?)	Causa Inmediata (¿Como?)	Causa Raíz ¿Por Qué?	Riesgo
Percepción de servicio y/o atención inadecuada por parte de los ciudadanos.	Ausencia de orientación al servicio al interior de la entidad.	Falta de entrenamiento dirigido a funcionarios, contratistas y particulares para el manejo de herramientas tecnológicas dispuestas por la entidad para atender a ciudadanos/contribuyentes.	Percepción de servicio y/o atención inadecuada por parte de los ciudadanos por la ausencia de orientación al servicio al interior de la entidad a raíz de la falta de entrenamiento dirigido a funcionarios, contratistas y particulares para el manejo de herramientas tecnológicas dispuestas por la entidad para atender a ciudadanos /contribuyentes.

4.2.4 Identificación de factores de riesgo

La primera línea de defensa debe identificar las causas que generan los riesgos y asociarles las fuentes o factores que los originan (eventos externos, procesos, talento humano, infraestructura física, tecnología).

4.3 Análisis del riesgo

4.3.1 Medición del riesgo

En esta etapa se realiza la medición de la probabilidad del riesgo en su estado puro, es decir, la materialización de riesgo antes de su tratamiento y, asimismo la consecuencia o impacto que se generaría para la entidad. Como resultado de estas mediciones, se determina el nivel de riesgo inherente.

Para realizar la medición de la probabilidad y el impacto de que el riesgo se materialice, la entidad ha definido los criterios que se presentan a continuación:

Tabla 2. Criterios de medición de probabilidad en riesgo estratégico

Nivel	Descriptor	Probabilidad/Frecuencia	Probabilidad
1	Muy baja	El riesgo se ha materializado en una entidad similar a nivel internacional en los últimos cuatro años. No se espera que ocurra esta situación, bajo ninguna circunstancia conocida.	20%
2	Baja	El riesgo se ha materializado en otra entidad del orden Nacional El riesgo se ha materializado en otra entidad del orden Nacional en la vigencia del Plan de Nacional de Desarrollo. Se espera que ocurra solo en circunstancias excepcionales o poco comunes.	40%
3	Media	El riesgo se ha materializado en otra entidad del Distrito. El riesgo se ha materializado en otra entidad del Distrito en la vigencia del Plan de Desarrollo Distrital. Se espera que posiblemente ocurra de acuerdo con el contexto actual de la entidad.	60%
4	Alta	El riesgo se ha materializado en una entidad del Sector de Hacienda Distrital. El riesgo se ha materializado en una entidad del Sector de Hacienda Distrital en la vigencia del Plan de Desarrollo Distrital. Se espera que ocurra con un alto nivel de certeza de acuerdo con el contexto actual de la entidad.	80%
5	Muy Alta	El riesgo se ha materializado en la vigencia del Plan de Desarrollo Distrital y/o en los últimos dos años. Se espera que la situación se presente de manera inminente dado el contexto actual de la entidad.	100%

Para la medición del impacto se ha construido una tabla de criterios que definen impactos de variables de tipo legal, financiero y reputacional/servicio al ciudadano, económico.

Es importante aclarar que, cuando se identifiquen impactos en dos (2) o más variables y en diferentes niveles, se debe tomar la valoración más alta, es decir, cuando se determina que un riesgo estratégico presenta un impacto financiero que se ubica en nivel mayor, y además presenta un impacto legal que se posiciona en el nivel catastrófico, se debe tomar la valoración más alta, es este caso, la valoración de impacto sería catastrófico.

Tabla 3. Criterios de medición de impacto en riesgo estratégico.

NIVEL/VARIABLE	LEGAL	FINANCIERO	REPUTACIONAL/SERVICIO AL CIUDADANO
Leve	Interposición de quejas, reclamos o demandas a la SHD sin pretensiones económicas.	El riesgo tiene un impacto financiero menor al 0,1% del presupuesto distrital vigente.	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel interno. Imposibilidad en la atención al ciudadano a través de WhastApp.
Menor	Interposición de demandas a la SHD con pretensiones económicas mayores o iguales al 0,1% y menores al 0,5% del	El riesgo tiene un impacto financiero mayor o igual al 0,1% y menor al 0,5% del presupuesto distrital vigente.	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel de la administración distrital y sus entidades. Imposibilidad en la atención al ciudadano a través de Canales Telefónicos.

NIVEL/VARIABLE	LEGAL	FINANCIERO	REPUTACIONAL/SERVICIO AL CIUDADANO
	presupuesto de la SHD vigente.		
Moderado	Interposición de demandas a la SHD con pretensiones económicas mayores o iguales al 0,5% y menores al 1% del presupuesto de la SHD vigente.	El riesgo tiene un impacto financiero mayor o igual al 0,5% y menor al 1% del presupuesto distrital vigente.	El riesgo afecta la imagen de la entidad con los grupos de interés de la SDH en el distrito. Imposibilidad en la atención al ciudadano en Redes Sociales y/o Correspondencia física.
Mayor	Interposición de demandas a la SHD con pretensiones económicas mayores o iguales al 1% y menores al 5% del presupuesto de la SHD vigente.	El riesgo tiene un impacto financiero mayor o igual al 1% y menor al 5% del presupuesto distrital vigente.	El riesgo afecta la imagen de la entidad con los grupos de interés de la SDH, con efecto publicitario sostenido a nivel distrito capital. Imposibilidad en la atención al ciudadano a través del correo electrónico y/o en los SuperCADE.
Catastrófico	Interposición de demandas a la SHD con pretensiones mayores o iguales al 5% del presupuesto de la SHD vigente.	El riesgo tiene un impacto financiero mayor o igual al 5% del presupuesto distrital vigente.	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país. Imposibilidad en la atención al ciudadano a través de la Oficina Virtual y Pagina Web.

Con el propósito de determinar el nivel de severidad de los riesgos estratégicos, una vez evaluada la probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de materialización, se utilizará el mapa de calor que se presenta a continuación:

Tabla 4. Mapa de Calor – Riesgo Estratégico

		Impacto				
Probabilidad	Muy Alta 100%	Moderado	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
	Alta 80%	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Extremo
	Media 60%	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Alto
	Baja 40%	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado
	Muy Baja 20%	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado

Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%
-------------	--------------	-----------------	--------------	----------------------

4.3.2 Análisis de la relación de los riesgos (estructural)

El riesgo estratégico aborda eventos que en muchos de los casos no son específicos a un proceso particular y en caso de serlo, su ocurrencia tendría un impacto global a nivel de entidad, al afectar la consecución objetivos estratégicos clave para el desempeño de ésta en el mediano plazo.

En ese sentido, resulta valioso realizar un análisis que evalúe la relación que existe entre los riesgos estratégicos identificados.

La entidad utiliza una matriz de Análisis Estructural (MICMAC) la cual permite detectar la dependencia e influencia de cada uno de los riesgos identificados sobre los demás, esto permitirá tener un mejor entendimiento de los riesgos y así priorizar y definir el mejor tratamiento para los mismos.

Para esta etapa se inicia con la siguiente pregunta guía: ¿cuál es la influencia del Riesgo A sobre el Riesgo B?; lo anterior desde un punto de vista directo y no a través de otros riesgos. La respuesta de esta pregunta se va a dar se acuerdo con la siguiente escala:

Tabla 5. Escala de calificación MICMAC

Escala	Calificación
Ninguna	0
Débil	1
Intermedio	2
Fuerte	3

La anterior información se consigna en una matriz, en la cual se asocia el impacto de los riesgos relacionados en las columnas respecto de los de las filas. Al impacto del riesgo sobre sí mismo se le asigna un valor de 0. A continuación se presenta un ejemplo:

- ¿Cuál es la influencia del Riesgo 1 sobre el Riesgo 2? Respuesta: Fuerte (3)
- ¿Cuál es la influencia del Riesgo 1 sobre el Riesgo 3? Respuesta: Débil (1)
- ¿Cuál es la influencia del Riesgo 1 sobre el Riesgo 4? Respuesta: intermedio (2)

En este caso la primera línea de esa matriz sería:

Tabla 6. Ejemplo Primera Línea Análisis Estructural

	Riesgo 1	Riesgo 2	Riesgo 3	Riesgo 4
Riesgo 1	0	3	1	2

Se construye entonces una matriz, la cual lista los riesgos estratégicos tanto horizontal como verticalmente y se diligencia con las respuestas obtenidas a la pregunta guía. Por último, se totaliza tanto la calificación de influencia como de dependencia para cada riesgo, como se muestra a continuación:

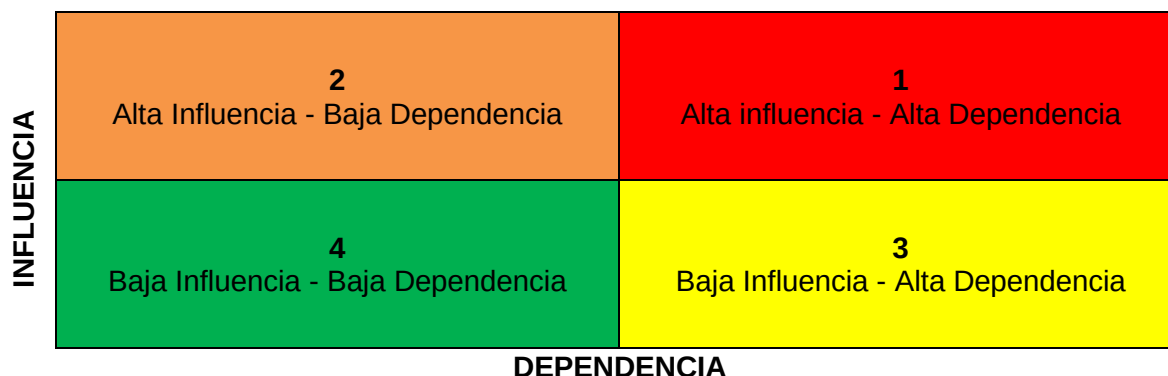
Tabla 7. Ejemplo Matriz Análisis Estructural

	Riesgo 1	Riesgo 2	Riesgo 3	Riesgo 4	Riesgo 5	Riesgo 6	Total Influencia
Riesgo 1	0	0	2	1	3	0	6
Riesgo 2	0	0	2	0	3	3	8
Riesgo 3	2	1	0	2	2	3	10
Riesgo 4	2	0	0	0	0	1	3
Riesgo 5	3	3	0	0	0	0	6
Riesgo 6	2	2	3	3	2	0	12
Total Dependencia	9	6	7	6	10	7	

Una vez construida la matriz se identifican los riesgos que tienen una mayor influencia sobre los otros y de la misma manera, cuáles son los más dependientes. Lo anterior debe ser tenido en cuenta en etapas posteriores como el tratamiento de estos.

Esto se diagrama en un mapa de 4 cuadrantes:

Tabla 8. Diagrama Influencia/Dependencia



De acuerdo con el resultado, la prioridad se debe dar iniciando con aquellos ubicados en el cuadrante 1, seguidos del 2, 3 y 4 como se muestra en el diagrama.

4.4 Tratamiento del riesgo

El tratamiento del riesgo corresponde a aquellas opciones que se tienen para disminuir el riesgo dependiendo del nivel en el cual se ubique.

Tabla 9. Medidas de Tratamiento – Riesgo Estratégico

Nivel de Riesgo	Medida de tratamiento
Extremo	Reducir Evitar Transferir
Alto	Reducir Evitar Transferir
Moderado	Aceptar Mitigar

Bajo	Aceptar Mitigar
------	--------------------

- Aceptar: asumir el riesgo conociendo los efectos de su posible materialización. La entidad puede aceptar el riesgo al que se enfrenta siempre y cuando éste se encuentre dentro de los niveles de tolerancia previamente establecidos por la Alta Dirección.
- Mitigar: implementar acciones que disminuyan el nivel de riesgo. Se puede generar un plan de acción el cual debe contener responsable, fecha de implementación y fecha de seguimiento, estos planes serán implementados por la primera línea de defensa. Algunas alternativas para llevar a cabo esta opción de tratamiento pueden ser:
 - a) Planes de mejoramiento.
 - b) Ajustes al plan de acción con la inclusión de nuevas actividades.
 - c) Diseño e implementación de nuevos procesos.
 - d) Diseño e implementación, o ajuste de políticas.
 - e) Diseño e implementación, o ajuste de proyectos.

Lo anterior sin perjuicio de considerar otras alternativas para la mitigación de los riesgos estratégicos.

- Transferir: tercerizar el proceso o trasladar el riesgo a través de pólizas de seguros. La responsabilidad económica recae sobre el tercero, pero no se transfiere la responsabilidad sobre el tema reputacional. Por ejemplo, los seguros, las pólizas o trasladar las actividades a terceros, siempre que brinden garantías suficientes sobre los resultados requeridos.
- Evitar: eliminar la actividad que genera el riesgo.

4.5 Monitoreo

Esta etapa reviste gran importancia, pues a través de ella se garantiza la vigilancia del comportamiento de los riesgos estratégicos vigentes, así como de los planes de tratamiento definidos y en curso.

4.5.1 Seguimiento a Planes de Tratamiento

En desarrollo de esta etapa, la Oficina de Análisis y Control de Riesgo verifica la efectividad de la ejecución y resultado del tratamiento a través de las siguientes preguntas guía, las cuales se realizarán a los líderes responsables de gestionar cada:

1) ¿El tratamiento ya fue implementado en su totalidad?

En el caso que la respuesta sea “No”, se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿La entidad cuenta con la totalidad de recursos necesarios para implementar el tratamiento?
- ¿Las actividades que hacen parte del tratamiento tienen asignado un responsable?

- ¿Las actividades del tratamiento se han ejecutado según lo planeado?
- ¿Se han identificado obstáculos para la implementación del tratamiento que requieran alguna intervención?

En el caso que la respuesta sea “Sí”, se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Las actividades del tratamiento están todas implementadas?
- ¿Desde que se implementó el tratamiento se ha(n) materializado el (los) riesgo(s)?
- ¿Se han identificado otros riesgos potenciales como resultado de la implementación del tratamiento?
- ¿El tratamiento redujo el riesgo?
- ¿Es necesario implementar otro tratamiento?

Finalmente, de acuerdo con las respuestas se realizará por parte de la segunda línea de defensa un análisis de la evaluación del tratamiento que servirá como insumo para la toma de decisiones correspondiente.

Nota: las anteriores preguntas son una guía para realizar el análisis particular del tratamiento, sin perjuicio del uso de preguntas adicionales que permitan profundizar o enriquecer la etapa de monitoreo.

4.5.2 Indicadores Claves de Riesgo

Los Indicadores Claves de Riesgo ayudan a identificar una mayor o menor exposición a los riesgos; se centran en las variables claves que tienen un impacto en la posibilidad de materialización de los riesgos y por tanto aportan en la evaluación y seguimiento del comportamiento esperado permitiendo así anticipar decisiones a tomar.

Para este análisis se deben recolectar datos históricos de los periodos relacionados a un evento en particular y estos deben aportar a predecir eventos de riesgo y monitorear sus cambios e identificar como varía la exposición al riesgo en el tiempo.

Estos indicadores se deben construir de manera conjunta entre la OACR y las áreas responsables del riesgo (Primera Línea de Defensa) quienes son conocedores del proceso en el cual se genera el riesgo y, por lo tanto, de las variables que inciden en su comportamiento y cuya medición permite a la entidad monitorear la exposición al riesgo. La OACR por su parte, asegura que cumplan las características de ser medibles, relevantes y comparables en el tiempo. Así mismo, se monitorean los cambios que se presenten en los riesgos alertando de variaciones relevantes en los indicadores.

El registro del comportamiento histórico de la medición de los indicadores queda registrado en la herramienta tecnológica con que cuenta la Oficina de Análisis y Control de Riesgo para ello y la periodicidad con que se realiza el seguimiento es individual para cada Indicador Clave de Riesgo (KRI por sus siglas en inglés).

5. GLOSARIO

AMENAZA: evento externo que no está bajo el control de la entidad que aprovecha una debilidad interna para la materialización de un riesgo.

ANÁLISIS PESTAL: es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización. PESTAL es un acrónimo de los siguientes factores. Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal.

ANÁLISIS DIAMANTE DE PORTER (5 Fuerzas De Porter): técnica del análisis del entorno específico o competitivo a través de la cual la empresa es capaz de detectar las oportunidades y amenazas que la rodean. Michael Porter definió las fuerzas competitivas de la empresa como las herramientas necesarias para reconocer los factores clave de éxito. Las cinco fuerzas competitivas son: Intensidad competitiva o de la competencia actual, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Amenaza de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los clientes. Mediante el análisis de estas cinco fuerzas competitivas, se puede conocer el grado de rivalidad competitiva del sector.

ANÁLISIS DOFA / FODA: análisis de fortalezas y debilidades internas, versus oportunidades y amenazas del entorno.

CAUSA: son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

CONTROL: es una etapa de la administración de riesgo en la cual se establecen medidas para mitigar el riesgo inherente identificado y realizar tratamiento a los riesgos residuales que superen el nivel de tolerancia establecido.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission – COSO (Establecido en Estados Unidos).

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública.

ESTRATEGIA: es el proceso a través del cual una organización formula metas y objetivos encaminados a la creación de valor estableciendo cursos de acción para alcanzarlos teniendo en cuenta la interacción con su entorno y cada una de sus partes interesadas.

EXPOSICIÓN AL RIESGO: es la extensión hasta la cual la entidad está sujeta a eventos.

FACTOR DE RIESGO: es una fuente generadora de riesgos que pueden o no ocasionar pérdidas. Los factores de riesgo son internos (recursos humanos, procesos, tecnología, infraestructura) y externos (situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros).

GESTIÓN DEL RIESGO: es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: es el proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de riesgos. Involucra la identificación de los factores o fuentes generadoras de riesgo, las causas, eventos y potenciales consecuencias.

IMPACTO: corresponde a la(s) consecuencia(s) que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo, pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo.

MAPA ESTRATÉGICO: diagrama gráfico que describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos.

MATRIZ DE RIESGO: es la herramienta que se utiliza para plasmar la identificación de riesgos, causas controles, la medición de los riesgos en su estado puro y los criterios de evaluación de los controles.

MEGA: Meta Grande y Audaz.

MICMAC: acrónimo proviene de Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a un Clasificación, método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin.

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

MONITOREO: es una etapa de la administración de riesgo que consiste en la verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado de los riesgos, con el propósito de identificar cambios en el nivel de desempeño requerido o esperado.

NIVEL DE RIESGO: es el resultado del cruce de la probabilidad y el impacto. En la SDH los niveles de riesgo definidos son Bajo, Moderado, Alto y Extremo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: se trata de todos aquellos proyectos de duración acotada que no se incluyen dentro del trabajo rutinario de la compañía. Estos proyectos están diseñados para ayudar a lograr el desempeño propuesto en la estrategia.

OACR: Oficina de Análisis y Control de Riesgos.

PÉRDIDA: es la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo, así como de los gastos derivados de su atención.

RIESGO: es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

RIESGO DE CRÉDITO: es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones.

RIESGO DE CONTRAPARTE: es el riesgo de que la contraparte no entregue el valor o título correspondiente a la transacción en la fecha de vencimiento.

RIESGO ESTRATÉGICO: es todo evento cuya ocurrencia nos desvíe del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en la entidad.

RIESGO FINANCIERO: es aquel que representa un daño económico a la entidad. Puede estar relacionado con temas tales como la ejecución presupuestal, pagos, ineficiencias operacionales o manejo de excedentes y bienes. Incluye riesgo de mercado, crédito, liquidez y contraparte.

RIESGO INHERENTE: Es el riesgo en su estado puro, sin tener en cuenta el efecto de los controles

RIESGO LEGAL: es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulación. Es el riesgo relacionado con asuntos legales, regulatorios y contractuales y de derechos y obligaciones no contractuales.

RIESGO OPERATIVO/OPERACIONAL: es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Incluye el riesgo de conocimiento, tecnología.

RIESGO RESIDUAL: Es el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

TIPOLOGÍA DE RIESGO: Hace referencia a la clasificación de los riesgos a los que se expone la entidad (Estratégicos, Operativos, Corrupción, etc.).

TOLERANCIA AL RIESGO: Denota el grado de preparación de la entidad para soportar el riesgo después de aplicar el tratamiento, con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos.

TRATAMIENTO DE RIESGO: Hace referencia a la aplicación de medidas con el fin mitigar, evitar, transferir o aceptar el riesgo.

SDH: Secretaría Distrital de Hacienda.

SMART: por sus siglas en inglés, Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (alcanzable), Relevant (relevante) y Timely (temporal).

TÉCNICA SWIFT: “Structured What If Technique” técnica estructurada, ¿qué pasaría si?

6. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS
1	19/08/2022	N/A
2	25/04/2024	Este manual se asigna en el SGC al proceso CPR-123 Gestión de riesgo dada la reorganización de los documentos del SGC bajo el enfoque de macroproceso. Se ajustan los logos a los vigentes en encabezado y pie de página. Se realizan ajustes de forma a nivel general en el documento.

7. APROBACIÓN

ELABORÓ/ACTUALIZÓ (Nombre y Cargo)	REVISÓ	APROBÓ
Camilo Reyes Rincón Cristian Camilo Ibáñez Aldana Profesionales OACR	Karyme Baquero Orozco Asesora OACR	Paola Castillo Ariza Jefe Oficina de Análisis y Control de Riesgos.