

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

1

Propuesta de plan de acción a favor del bienestar de los usuarios para cada uno de los riesgos identificados en el area de Gestion Integral de la EPS Sanitas en la sede de la ciudad de Pasto en el año 2023

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Contables

Contaduría Pública.

Dania Andrea Paladines Solarte

Julieth Alejandra Alvarado Bastidas.

Tutor del trabajo de grado. Helen Jiménez Toledo

Opción de Trabajo de grado Seminario Gestión de Riesgos Financieros

2023

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

2

Dedicatoria

El presente trabajo, se lo dedicamos a nuestros padres por apoyarnos y acompañarnos en el transcurso del pregrado de principio a fin hasta poder lograr culminar nuestros estudios, a nuestros amigos y familiares que nos han dado una voz de aliento, para no rendirnos ante cualquier contratiempo que impidiera cumplir nuestra meta.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

3

Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Palabras clave.....	5
(Metodologia, riesgo, politica, analisis, probabilidad)	5
Introducción	6
Planteamiento del Problema	7
Descripción del Problema.....	7
Formulación del Problema.....	10
Objetivos.....	10
Objetivos especificos	10
Justificación del Problema	11
Delimitación Temática.....	14
Marco Teórico.....	15
Metodología de la Investigación.....	18
Paradigma	18
Enfoque	18
Método	18
Sustentación Teórica.....	19

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

4

Administracion de Riesgos De Gestion y Corrupción- Financieros en la Empresa EPS SANITAS S.A.S	19
Conclusiones	143
Recomendaciones	144
Referencias.....	145

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

5

Resumen

El presente anteproyecto busca dar a conocer falencias operativas y administrativas ocurridas en el área Operativa de la EPS Sanitas en la capital nariñense, de tal forma su identificación permitirá tomar acciones preventivas y correctivas en caso de la materialización de los riesgos

Palabras clave

(Metodología, riesgo, política, analisis, probabilidad)

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

6

Introducción

La Administración de Riesgos de Gestión es un tema de vital importancia en cualquier entidad y que a través de los años se ha venido fortaleciendo en Colombia, ya que es un método que permite la identificación, evaluación, creación de un plan de acción detallado para disminuir, controlar los riesgos y mitigar la afectación que pueda llegar a tener la empresa.

Muchas de las pérdidas financieras, de infraestructura y hasta de talento humano en las empresas son consecuencia de la falta de implementación o Gestión de riesgos; debido a que el no identificar o realizar una correcta evaluación y seguimiento de los riesgos ocasiona numerosas falencias y dificultan la misión además de impedir su crecimiento.

Por esta razón el proyecto se desarrolla en la EPS Santas dedicada a ofrecer los servicios de atención en salud y prestaciones económicas a las cuales tienen derecho sus afiliados dentro del plan de beneficios de salud (PBS) del territorio Nacional, específicamente en la sede de la ciudad de Pasto para el año 2023. En donde se tomó el área de Gestión Integral quienes son la primera línea en el objetivo de la entidad, con el fin de identificar, evaluar y proponer un plan de acción detallado de cada uno de los riesgos operativos que obstaculizan mejorar la atención de sus usuarios, la oportuna generación de autorizaciones de servicios y la eficiencia de su colaboradores; permitiendo que la entidad dentro de la sede de la ciudad Pasto optimice su misión empresarial.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

7

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

Hasta mediados de 2022 la Superintendencia de Salud mediante una rendición de cuentas indico las 14 Entidades Promotoras de Salud (EPS) que se encontraban en proceso de liquidación, por poner en riesgo la salud e integridad de sus afiliados, así como la estabilidad financiera de las redes de prestación, entre las cuales se encuentran: EPS Comparta, Coomeva, Medimás, Café Salud, Saludcoop, Comfacundi, Emdisalud, Comfacartagena, entre otras. El Espectador (2022) provocando según Iván Mesa director de aseguramiento del Ministerio de Salud, el traslado cerca de 9 millones de afiliados a nuevas EPS, Infobae (2022) hasta dicha fecha, pero tal proceso no garantiza la satisfacción de los usuarios, debido a que estos manifiestan que varias de las EPS a los que se afilio no se encuentran en el municipio de residencia, obligándolos a realizar viajes largos que cuestan tiempo y dinero para poder recibir una atención de calidad.

Dichos acontecimientos son reflejos de una mala administración, falta de ética por parte de sus funcionarios y presencia de corrupción en las entidades que no permiten brindar a los ciudadanos acceso a los servicios de salud garantizando su bienestar; por ende desobedece a la ley 1751 de 2015 el cual garantiza el derecho fundamental a la salud a través de prestación de servicios según Ministerio de Salud y Protección Social (S.f.), de tal forma que la misión de las EPS hasta ahora liquidadas queda en entredicho al no cumplir con la prioridad por las cuales

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

8

fueron creadas por no garantizar la prestación oportuna, eficiente y de calidad de servicios (Ley 100 de 1993). Afectando a población en la mayoría vulnerable y de bajos recursos, con la incertidumbre si una nueva afiliación le garantice el bienestar que necesita.

Por otra parte se encuentran las EPS que reciben usuarios las entidades clausuradas, como lo es Sanitas que ha recibido a finales de 2021 aproximadamente 800.000 usuarios, Diario La República(s.f), la cual es considerada una de las mejores entidades en términos de calidad y buen servicio en salud, en febrero del año actual reporto un porcentaje de satisfacción por sus usuarios de un 66%, Epssanitas.com (S.F), dando a entender que más de la mitad de sus afiliados se encuentran satisfechos con los servicios prestados, pero no la exime de reclamos por parte de usuarios insatisfechos, según la Superintendencia de Salud dio a conocer a revista SEMANA los reclamos radicados por usuarios ocupando el segundo lugar con un total de 46.231 reclamos a primer trimestre de 2023, Semana (2023), por lo que depende de su atención y cumplimiento en la prestación del servicio a los usuarios que esa cifra aumente o disminuya, aunque la cifra es muy baja en comparación al total de afiliados con los que cuenta la EPS, es así como de una cantidad pequeña puede subir a números más significativos, al no tomar acción de los hechos.

En términos locales a través de la observación en el área de gestión integral se identifican varias falencias por parte de la EPS en las oficinas de la ciudad de Pasto, que interfiere en el cumplimiento de la misión de la entidad, como lo es la caída espontanea de internet, falencias en la infraestructura, problemas tecnológicos, el deficiente atención al usuario que reciben los pacientes e incluso la condición de salud y psicológica que posean los asesores,

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

9

son factores significativos que afectan directamente a sus usuarios impidiendo a la Entidad garantizar un servicio que mejore la calidad de vida, creando insatisfacción y quejas por parte de sus afiliados, los cuales son el porqué de la organización, dichas limitaciones también impiden a sus asesores a cumplir con sus objetivos por no poder prestar un servicio que satisfaga las necesidades de su población.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

10

Formulación del Problema

¿Cómo mitigar la materialización de los riesgos que afectan el bienestar y la calidad de vida de los usuarios en el área de Gestión Integral de la EPS Sanitas en la sede de la ciudad de Pasto en el año 2023?

Objetivos

Proponer plan de acción a favor del bienestar de los usuarios para cada uno de los riesgos identificados en el área de Gestión Integral de la EPS Sanitas en la sede de la ciudad de Pasto en el año 2023

Objetivos específicos

- Identificar los riesgos operacionales que afectan el bienestar y la calidad de vida de los usuarios en la EPS Sanitas
- Clasificar los riesgos operacionales según la escala del mapa de calor con el fin de determinar su impacto y la probabilidad de ocurrencia en la EPS Sanitas
- Proponer posibles soluciones en pro del bienestar de los usuarios en la EPS Sanitas.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

11

Justificación del Problema

En la liquidación de múltiples EPS, los más afectados son sus usuarios, tanto del régimen subsidiado como del contributivo, que al buscar una nueva entidad con garantías de servicio de calidad y le hagan valer sus derechos se ha convertido en un viacrucis de nunca acabar, y aun si estas se obtuvieran, siempre aparecerán falencias que por muy pequeñas que parezcan, pueden perturbar la óptima ejecución de sus servicios, por tal razón es necesario tomar cartas en el asunto y anteponerse ante cualquier eventualidad que perturbe la misión a cumplir de la Entidades de Promotoras de Salud como lo es, la EPS Sanitas la cual se caracteriza y destaca entre las mejores del país, contando con un personal humanizado para brindar un trato digno a sus pacientes, programas de prevención, capacitaciones completas a sus colaboradores, sobresaliendo por sus propios 58 centros médicos a nivel nacional, con excelentes instalaciones para sus actos administrativos y operativos, sin embargo en la ciudad de Pasto existen ciertas carencias locales, a pesar de pertenecer a la regional de la ciudad de Cali, que cuenta con todas las condiciones para ofrecer una atención de calidad, pero falla en casos de respuestas inmediatas para los usuarios nariñenses que siempre habrán inconformidades de su parte. Por tal motivo es necesario especificar aquellos factores a corregir antes de su materialización.

Dichos factores son amenazas que afectan de forma directa a sus afiliados, partiendo de errores tecnológicos como es la caída de plataformas, pérdida de internet, Hacking de software, suceso que sufrió Sanitas a finales del año pasado, con un ataque cibernético afectando a más de

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

12

5 millones de usuarios, al no contar con acceso de citas médicas, autorizaciones, medicamentos y demás; incluso infringiendo información de más de 200.000 personas, Infobae (2023), riesgo ya efectuado en cadena, seguidos de los errores operativos, relacionados con autorizaciones equivocadas de medicamentos, demora en las respuestas de tutelas, errores en direccionamiento de pacientes externos a la capital del departamento de Nariño al no cumplir con personal especializado en esta área, por ende es necesario que el comité de riesgos aprecie los factores negativos que se encuentre en su entorno e implemente tácticas estratégicas que proporcionen la facilidad de reconocer posibles contratiempos que impidan brindar un servicio completo y de calidad

Asimismo se pueden presentar riesgos que no los afectan en primera persona, pero su ocurrencia también entorpece la prestación del servicio, como lo es, aquellos riesgos a los que están expuestos los asesores, como padecimientos ergonómicos, agresiones físicas, enfermedades que los incapaciten, costándole a la Entidad déficit de personal para el normal funcionamiento de su misión, de igual modo afectaría sus recursos económicos, confiabilidad de parte de sus usuarios, su reputación puede quedar en entre dicho, por tal razón, es preciso gestionar controles frente a la preservación del bienestar y la seguridad de sus colaboradores de forma constantes en cortos periodos de tiempo.

En un principio la identificación de los posibles riesgos, anteriormente mencionados pueden parecer irrelevantes para una organización como lo es la EPS Sanitas, pero anteponerse a posibles percances, permite tomar decisiones para mitigar su transcendencia en caso de

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

13

volverse realidad. Por consiguiente se lleva a cabo la realización del presente anteproyecto, para especificar las causas a las que se expone el área de gestión integral de la ciudad de Pasto, en la cual desde el método de observación se identifican los posibles riesgos mencionados con antelación, determinando su valoración y tratamiento que requiera, de tal forma que se propone un plan de acción, para su prevención, o en caso de ocurrencia su corrección, de igual manera se recalca la importancia de fortalecer los canales de atención y servicio locales, para la satisfacción completa de los afiliados nariñenses, los cuales son la razón de la entidad

Cabe recalcar que la realización del presente anteproyecto, no solo le limita a una propuesta para la EPS Sanitas, sino que el éxito del trabajo nos permite cumplir uno de los requisitos para poder culminar, nuestra carrera profesional, camino que hemos forjado durante cinco años y así titularnos como contadores públicos.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

14

Delimitación Temática

La propuesta se encamina a evaluar los riesgos operacionales del área de Gestión Integral de la EPS Sanitas en la sede de la ciudad de Pasto departamento de Nariño.

Para el desarrollo de este propósito, se utilizara una metodología de identificación del riesgo de gestión y corrupción, con el fin de plantear propuestas que permitan agilizar el trámite de autorización de los usuarios y mejora el desempeño laboral de sus asesores.

La propuesta establece un plan de acción para mitigar los riesgos identificados dentro de la entidad.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

15

Marco Teórico

Gestión de Riesgo

Según Hubspot. (s.f). “Es la suma de estrategias que permiten a una empresa identificar, prevenir y responder a eventos que pongan en riesgo sus operaciones comerciales, productivas o internas” (Rodríguez, 2023)

Este proceso se lo implementa para poder elaborar una administración de riesgos completa mediante un esquema estructurado donde se especifica actividades a realizar para una óptima gestión.

Mapa de Calor

“Un mapa de riesgos, también conocido como mapa de calor de riesgos, es una herramienta de visualización de datos para comunicar los riesgos específicos que enfrenta una organización. Un mapa de riesgos ayuda a las empresas a identificar y priorizar los riesgos asociados con su negocio.” (Mekhala Roy, 2018)

Mediante el mapa de calor se identificara de manera específica la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos a evaluar.

Plan de Acción

“Al ser una herramienta de gestión permite organizar las acciones, para priorizar aquellas que son más importantes y que son la base para el cumplimiento de los objetivos. Un plan de acción permite determinar por cada fase los recursos, los tiempos de entrega y la ejecución de las

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

16

actividades. Al mismo tiempo, cada empleado se sentirá parte del proyecto si conoce lo que debe hacer.” (Contreras, 2022)

Mediante este plan de acción del proyecto se establecerá un cuadro con cada uno de los riesgos, sus causas, consecuencias, acciones y responsables. De manera organizada, con el fin de brindar una mejor comprensión y presentar propuestas de gestión que mejoren los procesos en la entidad.

Política de Administración de riesgo

“La Política de Administración del Riesgo es un compromiso frente a la identificación, tratamiento, control de los riesgos y oportunidades, que influyen los resultados de la gestión y permiten el cumplimiento de los objetivos en el Instituto Para la Economía Social.” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021)

Para realizar la investigación se tomará como objetivo fundamental la política de administración del riesgo de la EPS Sanitas, con el fin de identificar los riesgos en el área de Gestión Integral en la sede de la ciudad de Pasto.

Riesgo Financiero

“Cuando hablamos de riesgos financieros nos referimos a cualquier actividad empresarial que implica incertidumbre y que, por tanto, pueda ocasionar alguna consecuencia financiera negativa para la organización. Por tanto, esta situación puede provocar la pérdida de capital.” (Santander Universidades, 2022)

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

17

Dentro de la base de esta investigación se encuentra el riesgo financiero, ya que todo tipo de riesgo genera pérdidas económicas, infraestructura, talento humano y crecimiento en una entidad.

Riesgo Operacional

“Denominamos "riesgo operacional" a toda posible contingencia que pueda provocar pérdidas a una empresa a causa de errores humanos, de errores tecnológicos, de procesos internos defectuosos o fallidos, o a raíz de acontecimientos externos (Cesce, 2021).”

La investigación pretende identificar los riesgos operacionales del área de Gestión Integral de la EPS Sanitas en la sede de la ciudad de Pasto, con el fin de proponer un plan de acción para mitigar el impacto negativo al que se puede ver expuesta la entidad.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

18

Metodología de la Investigación

Paradigma

Positivista posición que se basa en la obtención de conocimiento de forma empírica, por medio de la observación y aplicación, llegando a verdades absolutas, abordando el problema de manera objetiva, donde su investigador se comporta de forma neutral, independientemente de los resultados de la investigación

Enfoque

Cuantitativo, debido a que este es ordenado y claro, cada etapa es consecuencia de la anterior, partiendo de un planteamiento claro, definiendo objetivos y preguntas para desarrollar la investigación, de tal manera que se plantean hipótesis y definen variables, diseñando un plan para probarlas.

Método

Científico, procedimiento por el cual se obtiene nueva estando información por medio de la observación, comprobación, análisis y cambios en hipótesis, llegando a conclusiones ciertas, comprobando su veracidad o falsedad, permitiendo ser cambiada según los avances o novedades que se presenten

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

19

Sustentación Teórica

Administración de Riesgos De Gestion y Corrupción- Financieros en la Empresa EPS

SANITAS S.A.S

1. Conocimiento de la Empresa

El trabajo está enfocado en la EPS Sanitas S.A.S empresa promotora de salud creada en 1994 como respuesta a la reforma de la Seguridad Social en Colombia por Keralty, cuenta con 48 centros médicos propios, 73 oficinas de Atención al Afiliado y 1584 Entidades de Salud Adscritas, con un total de afiliados a nivel nacional de 5.565.567 según la página web de la entidad. EPS Sanitas trabaja rigiéndose por los valores corporativos que orientan el actuar de sus colaboradores, bajo la solidaridad, compasión, respeto, reciprocidad y justicia (Epssanitas.com, 2022)

1.1 Misión

Desarrollar e implementar estrategias para el fortalecimiento de activos de la salud que promuevan redes comunitarias para mejorar la calidad de vida, el bienestar y las condiciones de salud (Fundación Keralty, 2021)

1.2 Visión

Ser la fundación líder en la construcción de modelos de comunidades de cuidado que promuevan calidad de vida

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

20

1.3 Objetivos Corporativos

- Garantizar la gestión oportuna de proceso de autorizaciones de servicios y afiliaciones cumpliendo con la misión de la entidad.
- Incrementar el número de afiliados mediante asesorías de beneficios del plan de Salud de la Entidad.
- Mantener informados a los usuarios de la entidad de acuerdo con la actualización del sistema de salud de la EPS.
- Resguardar la integridad de la información de los usuarios.

1.4 Estructura Organizacional

EPS SANITAS empresa perteneciente al Grupo Empresarial Keralty el cual se encuentra presente en más de 7 países, encabezado por su CEO a nivel global; en Colombia la organización es dirigida por Sergio Gonzales Guzmán presidente de Keralty Colombia, la dirección de la EPS Sanitas es delegada a Silvia Escobar en el cargo de presidente ejecutivo de Grupo Integral de Salud EPS Sanitas y presidenta de la Junta Directiva quien lidera el régimen contributivo de la entidad.

Junta Directiva de EPS Sanitas conformada por:

- Jorge Felipe Ramírez León: Presidente del Consejo Directivo, Fundación Universitaria Sanita
- Zandra Puentes Tarquino: Auditora y Revisora Fiscal de las Compañías de OSI

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

21

- María Claudia Lacouture Pinedo: Directora Ejecutiva de la Cámara de Comercio Colombo Americana
- Soraya Montoya Gonzáles: Directora Ejecutiva de la Fundación Saldarriaga Concha
- José Andrés Gorricho Visiers: Vicepresidente del Consejo de administración Grupo IMQ

2. Esquema de la Metodología Aplicada a EPS SANTAS Sede Pasto

Para lograr una efectiva administración de riesgos de la EPS, se elabora un esquema, con las etapas de identificación, análisis y evaluación de riesgos.

2,1 Informe de Hallazgos Relevantes del Funcionamiento del Sistema

Por medio de un informe de hallazgos, se pretende comunicar aspectos relevantes de la EPS Sanitas respecto a las falencias o puntos debiles que la organización posee en las oficinas de la ciudad de Pasto.

Una vez expuestos se le atribuye la siguiente clasificacion según su naturaleza.

- **HALLAZGO ADMINISTRATIVO:** hechos importantes que afectan la gestión de la organización.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

22

- **HALLAZGO DISCIPLINARIO:** e evidencia que, por acción u omisión, servidores públicos o particulares, que transitoriamente ejercen funciones públicas han incurrido en un presunto incumplimiento del deber funcional tipificado en la ley como falta disciplinaria
- **HALLAZGO FISCAL:** Genera un daño al patrimonio público, al patrimonio de la empresa
- **HALLAZGO PENAL:** acciones u omisiones de los funcionarios públicos y los particulares que han incurrido en una conducta que la legislación penal tipifica como un hecho punible y pueden dar lugar a la responsabilidad penal.

3. Política de Administración del Riesgo de la Empresa EPS SANITAS

La empresa EPS SANITAS comprometidos en prestar un servicio de calidad, implementa procesos en beneficio de la mejora continua a partir de la identificación de los riesgos que representan amenazas o debilidades interrumpiendo el desarrollo normal de sus funciones, presentando los lineamientos específicos para evitar el incumplimiento de la misión y objetivos institucionales de la entidad.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

23

3.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Lograr la mitigación de los riesgos por medio de estrategias que permite identificar, prevenir y tomar acción sobre estos garantizando una metodología eficiente que proporciones herramienta para poder prevenir y evitar consecuencias desfavorables y servir de guía para la toma de decisiones.

3.2 ALCANCE DE LA POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El propósito de la EPS SANITAS es que la Política de Administración del Riesgo sea aplicada en todo proceso operativo de la entidad, a partir de la identificación de sus riesgos, seguidos por su valoración, monitoreo y seguimiento.

Es necesario que la gestión de riesgo no solo se limite en sus procesos, también se transmite al área de dirección, comercial, de salud y financiera, bajo la responsabilidad de sus líderes.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

24

4. DEFINICIONES

Para los efectos de la presente política, es importante tener en cuenta las siguientes definiciones.

Apetito de riesgo: es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar en relación con sus objetivos, el marco legal y las disposiciones de la alta dirección. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la entidad debe o desea gestionar. Oficina Asesora de Planeación (2023)

Capacidad de riesgo: es el máximo valor del nivel de riesgo que una entidad puede soportar y a partir del cual la alta dirección considera que no sería posible el logro de los objetivos de la entidad. Agencia Nacional De Contratación Pública (2021)

Estructura organizacional: Herramienta por la cual una entidad asigna funciones y responsabilidades entre su personal, para poder cumplir sus objetivos.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

25

Gestión: asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso. Docsity (s.f.)

Gestión clínica: Elaboración de estrategias que permiten regular los procesos de atención sanitaria de forma adecuada y eficiente. Universidad ESAN (s.f.)

Gestión de riesgo: es el proceso de identificar, evaluar y controlar los riesgos financieros, legales, estratégicos y de seguridad para el capital y las ganancias de una organización. IBM (s.f.)

Hackeo: emplear técnicas tecnológicas que comprometen dispositivos digitales como ordenadores, tabletas, redes que sirve para superar alguna clase de problema digital o por el contrario para la afectación de una red perteneciente a una organización

Línea de defensa: modelo que permite la gestión y control de riesgo, por medio de la delegación de funciones y deberes relacionados entre los diferentes frentes de la gestión de riesgos. IsoTools (s.f.)

Mapa de calor: Es una herramienta que ayuda a identificar la zona en que se ubica el riesgo una vez valorado bajo los criterios de probabilidad e impacto

Materialización de riesgo: tornar realidad un riesgo

Mejora continua: búsqueda constante de la perfección. Su objetivo es promover acciones para mejorar procesos, servicios o productos ofrecidos para aumentar la calidad y reducir el desperdicio. Zambelli (2021)

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

26

Nivel de riesgo: Valor que se determina a partir de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos. Gov.co (s.f.)

Probabilidad: Es el porcentaje de veracidad sobre la ocurrencia de un evento, asociada a la exposición del riesgo del proceso. Gov.co (s.f.)

Riesgo: Eventos que pueden afectar, el objetivo de las entidades o incluso ocasionar pérdidas en una organización Gov.co (s.f.)

Software: Sistema informático destinados para la elaboración, almacenamiento y proceso de la información de una entidad. Buzón (2020)

Solvencia financiera: Es la capacidad con la que cuenta una empresa para responder por sus obligaciones financieras

Tolerancia del riesgo: es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del apetito de riesgo determinado por la entidad. Gov.co (s.f.)

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

27

5. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La administración de riesgos es una guía que ayuda en la toma de decisiones a la alta gerencia, encargada de gestionar de manera adecuada la exposición de sus riesgos y así controlarlos en caso de que estos se materialicen, afectando el desarrollo normal de los procesos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, garantizando su seguridad, y así lograr beneficios entre los cuales están:

- Identificar potenciales oportunidades y amenazas
- Facilita el proceso de toma de decisiones
- Preserva la buena imagen de la EPS
- Evitar complicaciones legales
- Eficiencia de recursos financieros, humanos, materiales
- Disminuir costos
- Restar pasivos
- Aumenta satisfacción de clientes internos y externos
- Promueve a la innovación de la entidad
- Identifica anticipadamente los riesgos, posibilitándose a crear un plan de acción
- Reducir el impacto del riesgo

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

28

- Proporciona un servicio de calidad
- Reforzamiento en la cultura de control de la organización
- Aumento en las capacidades para lograr objetivos
- Reconocer el entorno económico y social en el que se encuentra la EPS
- Optimizar el entorno laboral
- Hace partícipe a todo su personal para identificación y prevención de riesgos
- Brinda a la organización herramientas eficientes para una buena administración
- Aumento de la productividad, al reducirse amenazas.
- Optimización de recursos
- Refuerzo de la comunicación entre diferentes áreas
- Satisfacción de sus usuarios garantizada

6. POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La política de administración del riesgo busca mitigar los riesgos e identificar sus amenazas con el fin de prevenir pérdidas que comprometan los recursos de la entidad, de tal forma que para lograrlo debe incluir los siguientes aspectos:

- La metodología a utilizar.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

29

- Asignar roles, especificar las personas encargadas de monitorear y reportar los riesgos
- Determinar los niveles de apetito y de tolerancia de los riesgos que está dispuesta la organización a asumir para alcanzar sus objetivos
- Identificación de los riesgos, como y donde se previenen y procesos de mejora
- Respecto a lo anterior realizar reportes donde se destaquen eventos relevantes
- Análisis de los riesgos por medios de parámetros donde mide probabilidades de ocurrencia y consecuencia
- Registro y archivo histórico
- Tratamiento de estrategias que deben implementarse para mitigar el impacto
- Monitoreo continuo para garantizar la efectividad de las estrategias

6.1 METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.

La metodología para la administración del riesgo se debe cumplir a cabalidad en su proceso de identificación, análisis y evaluación por medio de un monitoreo continuo contando con una gestión óptima para lograrlo. Para facilitar su propósito se ha diseñado una herramienta (mapa de riesgos) que lo permite desarrollar paso a paso en el presente documento.

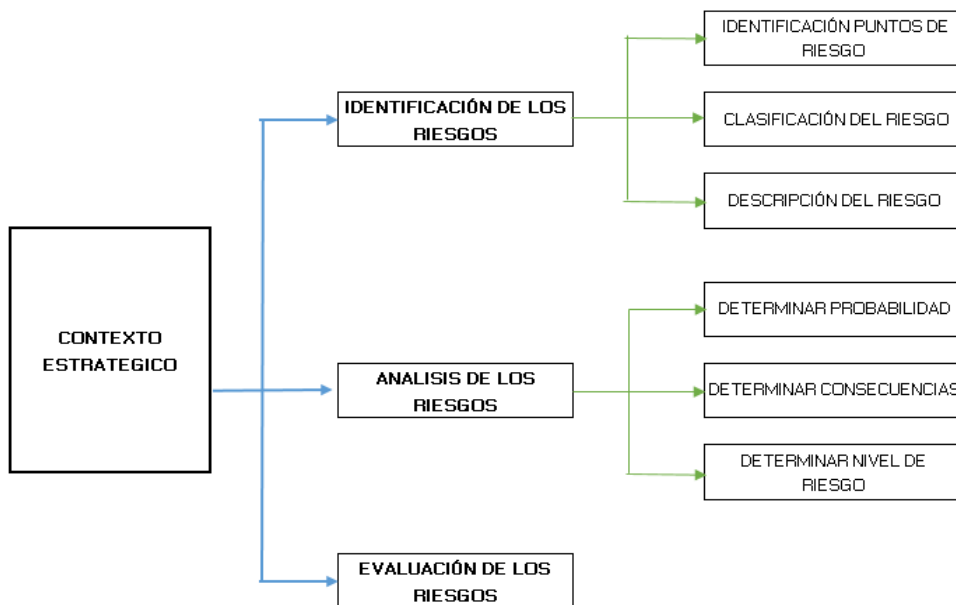
TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

30

La empresa EPS SANTAS presenta el esquema a desarrollar para lograr los resultados deseados y así mitigar los riesgos identificados y poder prever los próximos.

Figura No 1 ESQUEMA METOLOGIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

31

6.2 NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LA EMPRESA EPS SANITAS

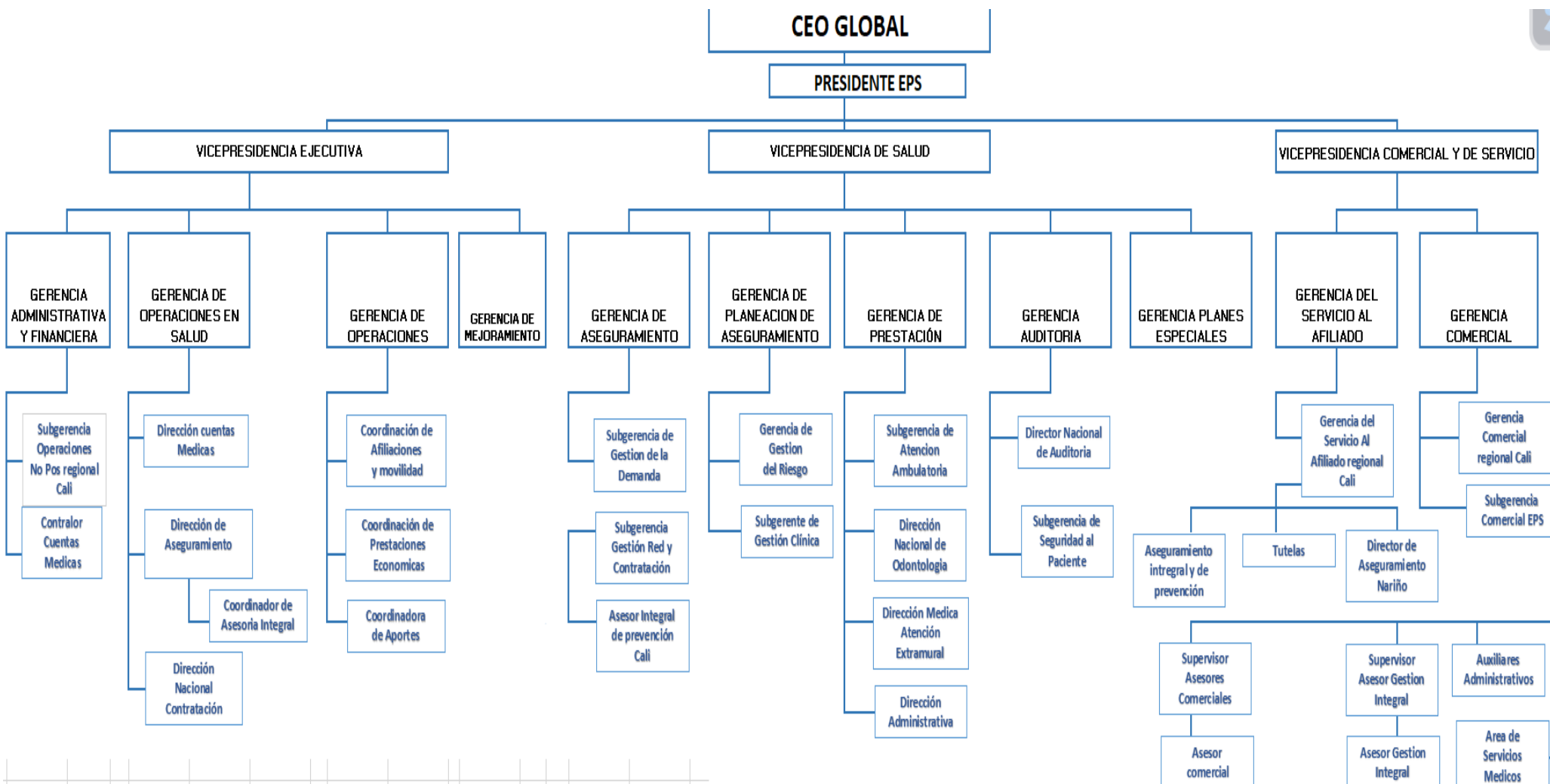
Dado que se plantea articular los niveles de autoridad y responsabilidad en el marco del esquema de líneas de defensa, a fin de facilitar la estructura para los seguimientos y monitoreo en todos los niveles organizacionales.

Se toma como base la estructura organizacional y en ella se define las líneas de defensa o los responsables de las etapas de la administración del riesgo.

FIGURA N° 2 ORGANIGRAMA EPS SANITAS

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario



TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

33

Frente a la gestión del riesgo y teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa EPS Sanitas se debe considerar el siguiente marco general para la definición de actividades o acciones propias de cada línea así:

✓ Línea Estratégica (Alta Dirección) se debe definir y aprobar la Política de Administración del Riesgo, en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, con el Comité de administración de R. O. o con la Junta Directiva.

Atendiendo la periodicidad para el seguimiento a riesgos críticos debe aplicar el monitoreo correspondiente haciendo uso de la información suministrada por las instancias de 2ª línea identificadas, con base en lo cual toma las acciones necesarias para intervenir situaciones detectadas como incumplimientos, retrasos e incluso posibles actuaciones irregulares, evitando consecuencias más graves para la entidad.

✓ 1ª línea de defensa Todo el personal es responsable en el momento de aplicar de forma efectiva los controles, por lo tanto es un seguimiento permanente, incluyendo los controles del área operativa correspondiente a los jefes u coordinadores a cargo de personal

✓ 2ª línea de defensa, el Jefe de planeación o quien haga sus veces debe periódicamente, El subgerente en el caso de las ESE, hacer un seguimiento a todos los riesgos, permitiendo que

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

34

se generen recomendaciones y posibles ajustes a los mapas de riesgos, de manera tal que las instancias de 1ª línea pueden establecer mejoras a los riesgos y controles, así mismo garantizar su aplicación efectiva,

✓ 3ª línea de defensa correspondiente a la Oficina de Control Interno o el encargado de las funciones de esta area, la responsabilidad recae sobre la dirección de la entidad; a través de sus procesos de seguimiento y evaluación, a través de la auditoría interna deben establecer la efectividad de los controles para evitar la materialización de riesgos. De igual forma, en el marco de su Plan Anual de Auditoría puede proponer esquemas de asesoría y acompañamiento a la entidad, actividades que puede coordinar con la Oficina de Planeación o quien haga sus veces

Línea estratégica:

Responsable: Presidente EPS Sanitas, Junta Directiva

Responsabilidad:

- Aprobar la política de administración de riesgo una vez analizando los riesgos, su probabilidad e impacto que pongan en peligro el cumplimiento de sus objetivos
- Sugerir recomendaciones de mejora en la política de administración de riesgo

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

35

- Asegurar la implementación y desarrollo que permita avanzar la gestión de los riesgos manteniéndose en monitoreo continuo
- Evaluar la eficacia de la política de riesgos

1ª línea de defensa

Responsable:

Vicepresidencia Ejecutiva

Vicepresidencia de salud

Vicepresidencia comercial y de servicio

Responsabilidades:

- Socializar en cada área los riesgos a los que se encuentra expuesta entidad
- Identificar que riesgos se pueden presentar dependiendo del cargo que desempeñe
- Delegar a los responsables de identificar y monitorear los riesgos
- Supervisar la gestión de forma continua por parte del equipo de trabajo
- Plantear mejoras en el control de riesgo

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

36

Todo el personal tiene una responsabilidad frente a la aplicación efectiva de los controles, por lo que se trata de un seguimiento permanente, esto incluye la aplicación de controles de gerencia operativa que corresponde a aquellos que son aplicados por el personal a cargo (jefes de áreas).

2ª línea de defensa

Responsables:

Gerencia:

Área ejecutiva:

- De operaciones en salud
- De operaciones
- De Mejoramiento
-

Área de salud:

- De planeación y aseguramiento
- De planes especiales

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

37

Área comercial y de servicio

- Comercial
- Servicio al afiliado

Responsabilidades:

- Hacer seguimiento a la metodología para control de riesgos
- Identificar cambios en el entorno laboral que afecte la medición de los riesgos
- Dar a conocer a los cargos superiores acciones que cambien el entorno donde se desarrolla la gestión de riesgo.
- Elaborar autoevaluaciones para medir la efectividad en el control de riesgos
- Revisar los planes de mejoramiento aplicados en riesgos materializados
- Informar a la primera línea de defensa la materialización de un riesgo no identificado

3ª línea de defensa

Responsables

Director Nacional de Auditoría

Subgerencia de Seguridad al Paciente

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

38

Responsabilidades.

- Realizar seguimientos a los riesgos y su continuidad
- Realizar seguimiento a la implementación de mejoras
- Recomendar mejoras a la política de administración de riesgos dependiendo de la evolución de los mismos
- Garantizar la efectividad de la gestión de riesgos para impedir su materialización

Para lograr los fines de la política de administración de riesgo se tiene en cuenta los siguientes conceptos a desarrollar

☒ Nivel de riesgo: Resultado de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos.

☒ Apetito de riesgo: es la aceptación de la entidad respecto al nivel de riesgo, relacionado con sus objetivos, marco legal y demás disposiciones de la alta gerencia

☒ Tolerancia del riesgo: es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del apetito de riesgo determinado por la entidad.

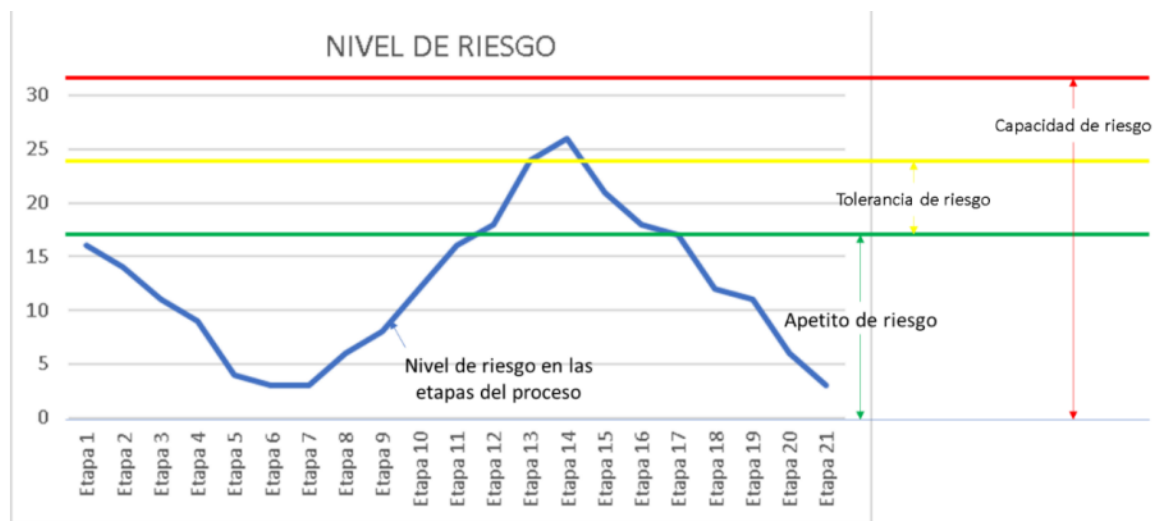
TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

39

☐ Capacidad de riesgo: es el máximo valor del nivel de riesgo que una entidad puede soportar y a partir del cual la alta dirección considera que no sería posible el logro de los objetivos de la entidad, Alcaldía Mayor de Bogotá (2021).

Figura No 3 GRAFICA NIVEL DE RIESGO



Fuente: Tomado de la Guía de buenas prácticas de gestión de riesgos del Instituto de Auditores Internos (IIA GLOBAL), junio de 2013.

La organización define un plan y método para su aplicación, representada en forma cualitativa, cuantitativa o relacionadas las dos, de tal manera que las altas direcciones determinen la aceptación de los riesgos, con un control continuo en caso de variar su valoración, se debe tomar nuevas medidas, bajo la responsabilidad de la alta gerencia.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

40

7. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Por medio de la identificación de riesgos se pueden determinar si estos son causados por factores internos, dependiendo de acciones o decisiones de la entidad o por el contrario son por factores externos que ya son el resultado de anomalías fuera de su alcance

Con el propósito de fortalecer los procedimientos operativos y administrativos de la EPS, se dan a conocer los puntos bajos que se deben reforzar para lograr cumplir con los objetivos de la organización. Para este momento se tiene en cuenta los siguientes hallazgos encontrados en su consolidación

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

Tabla No 1

Consolidación de Hallazgos

N°	RESUMEN DE HALLAZGOS	CLASE DE HALLAZGO			
		A	D	F	P
	La plataforma de la EPS no cuenta con un direccionamiento específico para gestionar autorizaciones de pacientes diferentes a los del municipio de Pasto, por lo tanto obliga al asesor a solucionar el proceso de forma diferente a lo establecido, interrumpiendo el normal flujo de sus funciones	X			
	Se evidencia retraso de respuestas en tutelas de algunos usuarios respecto al cubrimiento de gastos de transporte para paciente y acompañante		X		
	El área de gestión integral no cuenta con dispositivos de entrada (teclados, mouse) ergonómicos aptos para los asesores	X			
	El área de gestión integral no cuenta con barreras de seguridad para sus asesores	X			

SUGERENCIAS

Hallazgo n° 1

La EPS debe implementar mejoras en el direccionamiento en la plataforma para gestionar autorizaciones de usuarios fuera del municipio de Pasto

Hallazgo n° 2

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

42

Se recomienda gestionar convocatoria para contratación de personal para que se desempeñe en agilizar los procesos de respuestas de tutelas

Hallazgo n° 3

Adaptar dispositivos de entrada ergonómicos para asesores con el fin de garantizar su salud y eficiencia en su labor.

Hallazgo n° 4

La EPS debe gestionar mejoras en oficinas como barreras de protección en pro de velar por la integridad de sus colaboradores, en caso de prevenir agresiones físicas.

7.1 ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

Según el ICONTEC, dependiendo del entorno interno o externo se determina el contexto en el que se desempeña la entidad para cumplir sus objetivos, de igual forma dan a conocer fenómenos que perjudiquen el logro de la misión.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

43

Tabla No. 2.

Factores Internos Y externos del Contexto Estratégico

CONTEXTO EXTERNO	Económico: disponibilidad de capital, liquidez, mercados, financieros, tasa de desempleo, variación del dólar, inflación, competencia.
	Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación, nuevas reformas, tratados de libre comercio
	Tecnológicos: avances en tecnología, inversión en desarrollos tecnológicos, acceso a sistemas de información externos, aplicación nuevas tendencias, gobierno en línea
	Medioambientales: emisiones y residuos, energía, desastres naturales, deforestaciones, sequia, emergencias sanitarias, razonamiento de energías, desarrollo sostenible,
	Comunicación Externa: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad
	Sociales: Manifestaciones, estallido social, bloqueos, evolución demográfica, que afecten la misión de la empresa

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

44

CONEXTO INTERNO	Financieros: Presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, flujo de efectivo, capacidad instalada.
	Personal: competencia del personal, capacidades del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.
	Procesos: Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento
	Tecnología: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información.
	Estratégicos: Direccionamiento estratégico, Planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo.
	Comunicación Interna: Canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones
CONTEXTO DEL PROCESO	Interacciones con otros procesos: Responsabilidad, autoridad y funciones relación entre , proveedores, productos y usuarios
	Transversalidad: Procesos aplicados en las distintas áreas de la empresa logrando abarcar toda la estructura organizacional determinando lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

45

	Procedimientos asociados: Actualización y socialización y congruencia en los procedimientos que desarrollan los procesos
	Comunicación entre los procesos: Adopción de herramientas de flujo de trabajo como el teletrabajo que permite a los procesos comunicarse y sincronizarse entre ellos.

Nota. Datos tomados de Políticas de Administración de Riesgos en función Pública (s.f.)
https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34702985/Políticas_riesgos_direccionamiento_estrategico.pdf/206b683f-e5d4-4919-99e5-ada49fadf8e6?t=1536160877949

Tabla N° 3

Clasificación de riesgos según su contexto

o	RIESGO	CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
1	Ergonómicos	Personal	

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

46

2	Perdida de internet		Tecnológicos/medioambientales
3	Contar con un solo punto de acceso a la entidad	Comunicación interna	
4	Daños en equipo de computo	tecnología	
5	Hackeo de software	tecnología	
6	Asesores expuestos a sufrir agresiones físicas por parte de los usuarios	personal	
7	Asesores expuestos a sufrir estrés laboral	Personal	
8	Asesores que autoricen por equivocación medicamentos diferentes a los ordenados por el medico	Personal	
9	Contratación de personal (incapacidades laborales)	Personal	

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

47

10	Incumplimiento en términos de respuestas de tutelas	Comunicación interna	
11	Error en direccionamiento de los servicios a usuarios externos al municipio de Pasto.	Estratégicos	
12	Problemas tecnológicos en las plataformas	tecnológico	
13	Filtración de datos personales de usuarios	Comunicación interna	
14	Seguimiento y prevención por parte de SSSG	Personal	
15	Falsificación de ordenes medicas por parte del usuario	Procesos	
16	Desacato a reglamento interno	Personal	

7.2 TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO, CAUSAS Y CONSECUENCIAS.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

48

En la EPS Sanitas se aplica el análisis de causa y efecto para identificar los riesgos, el porqué de los mismos y sus consecuencias en caso de materializarse, en el área de gestión integral

Es posible que se identifiquen causas externas que están fuera del control de la entidad las cuales deben ser consideradas dentro del análisis y valoración del riesgo.

Tabla No 4

Determinación de causas y consecuencias de riesgos

N°.	Riesgo	Causa	Consecuencia
1	Ergonómicos	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de oficina (mobiliario) y computo inadecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Síndrome de túnel carpiano - Tendinitis de hombro - Gastritis - Dolor de espalda (lumbalgia) - Fatiga postural

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

49

2	Perdida de internet	<ul style="list-style-type: none"> - Caída de la red. - Problemas de redes eléctricas 	<ul style="list-style-type: none"> -Prestación del servicio interrumpida -Usuarios inconformes
3	Contar con un solo punto de acceso a la entidad	<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura limitada 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas humanas -Daño en infraestructura - Pérdidas materiales y de información
4	Daños en equipo de computo	<ul style="list-style-type: none"> -Personal no capacitado -Falta de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Prestación de servicio interrumpida -Usuarios inconformes
5	Hackeo de software	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de protección de los sistemas -Divulgación de información confidencial. - Empleados con falta de ética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios inconformes -Red de atención suspendida -Perdidas económicas -Pérdida de información - Intervención de entes de control

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

6	Asesores expuestos a sufrir agresiones físicas por parte de los usuarios	-No cuenta con barreras de protección en el área	-Lesiones físicas -Causar la muerte
7	Asesores expuestos a sufrir estrés laboral	-Sobrecarga laboral	-Adquirir enfermedades -Fallas en rendimiento y productividad - Afectación de relación interpersonal con compañeros.
8	Asesores que autoricen por equivocación medicamentos diferentes a los ordenados por el medico	-Trabajar bajo presión -Ordenes medicas ilegibles e incompletas -Presentaciones de medicamentos similares	-Afectación de salud de usuarios -Afectación económica entidad y usuarios -Causar la muerte -ineficiencia en la atención del usuario. - Usuarios inconformes
		-Incapacidades	- Mayor carga laboral

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

51

9	Contratación de personal (incapacidades laborales)	laborales. -imprevistos del personal	-No se presta un servicio de calidad - Usuarios inconformes
10	Incumplimiento en términos de respuestas de tutelas	- Personal insuficiente - No se cuenta con área de tutelas dentro de la sede	- Retraso en diagnóstico y tratamiento de pacientes - Exposición de la entidad a procesos legales -Afectación económica -Causar la muerte
11	Error en direccionamiento de los servicios a usuarios externos al municipio de Pasto.	- Plataforma de direccionamiento desactualizada	-Pérdidas económicas para los usuarios. -Retraso en atención, diagnóstico y tratamiento de usuarios.
12	Problemas tecnológicos en las plataformas	-Mantenimiento de servidor -Problemas de conexión en la red	- Pérdidas económicas para los usuarios. -Retraso en atención, diagnóstico y tratamiento de usuarios.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

52

13	Filtración de datos personales de usuarios	- Falta de ética de los funcionarios.	- Procesos legales - Perdida de recursos económicos para la EPS
14	Seguimiento y prevención por parte se SSSG	- No contar con área de Seguridad y salud en el trabajo dentro de la sede	-Procesos disciplinarios y legales para la EPS. -Retrasos en proceso de seguimiento del área.
15	Falsificación de ordenes medicas por parte del usuario	- Falta de ética de los usuarios. - Usuarios con problemas de adicción	- Perdida de recurso económico para la EPS. - Pérdida de vidas humanas.
16	Desacato a reglamento interno	- Falta de ética de los funcionarios	- Perdida de recursos económicos para la EPS -Procesos disciplinarios y legales para la EPS.

7.3 TIPOLOGÍA DE RIESGOS

A. Riesgos de la gestión

Relacionados con situaciones que puedan entorpecer el normal funcionamiento del desarrollo de los objetivos. En este tipo de riesgos se encuentran:

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

53

Riesgo estratégico: probabilidad de ocurrencia de situaciones que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos

Riesgo gerencial: acontecimientos probables de un hecho que interfiera los procesos gerenciales o de la alta dirección.

Riesgo operativo: Sucesos probables que afecten los procesos para lograr la misión de la entidad.

Riesgo financiero: Situaciones probables que afecten el área financiera como estados financieros, presupuestos, cartera, costos entre otros.

Riesgo en los sistemas de información: Hechos que afecten los medios electrónicos.

Riesgo de cumplimiento: acontecimientos que puedan afectar la parte jurídica o contractual de la entidad, resultado de desacato de la normatividad o incumplimiento de acuerdos contractuales.

Riesgo de imagen o reputación: Hechos que probablemente afecten el buen nombre de la organización, frente a su personal como a sus usuarios

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

54

Según la tipología de riesgos anteriormente mencionada se da a conocer las potenciales fuentes de riesgo que pueden interferir en logro de los objetivos de la entidad según el Modelo de Gestión del riesgo en Salud EPS Sanitas (2022)

Riesgo operativo prestador:

- Gestión clínica
- Cultura organizacional
- Niveles de atención

Riesgo operativo asegurador:

- Modelo de atención y red de servicios
- Deficiencia en recurso humano, servicios, tecnologías de información y comunicación

Riesgo en los sistemas de información

- Avicena
- Sophia

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

55

Riesgo en el mercado de salud y el sistema

- Monopolios
- Cambios de gobierno nacional
- Normatividad

Riesgos financieros

- Solvencia financiera
- Liquidez del asegurador

b. Riesgos de corrupción

Los riesgos de corrupción son los eventos que, por acción u omisión, o por el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, lesionan los intereses de una entidad y en consecuencia, del Estado, para la obtención de un beneficio particular. Estos riesgos se identifican en cada vigencia y se administran mediante el mapa de riesgos de corrupción en el cual se determinan acciones preventivas para evitar su materialización, entre otros aspectos.

Los riesgos de corrupción a los que puede estar sometida la EPS Sanitas son:

Irregularidades de medicamentos

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

56

Beneficiarios fantasmas

Prevaricato por parte de sus funcionarios

Sobrecostos en insumos médicos

c. Riesgos del proceso de contratación

Son situaciones que impiden la adjudicación y firma de contratos, eventos que alteren su ejecución, los acuerdos económicos, la gestión del proceso de contratación, la reputación y legalidad de la entidad prestadora del bien o servicio.

Para el proceso de contratación cuenta con un conducto regular por parte de la EPS Sanitas especificado en su Manual de Compras, el cual consta de las etapas de planeación, selección, contratación, ejecución y liquidación, las personas encargadas en este proceso deben controlar y asegurar la calidad de su selección, bajo la ética y la moral que caracteriza a los colaboradores de la entidad.

Sin embargo puede someterse a los siguientes riesgos:

- La no legalización de los contratos
- Escases de garantías requeridas en el proceso

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

57

- Incumplimiento en los acuerdos expuestos en los contratos, como tiempo de entrega de productos o servicios, cambios en presupuestos o cambios en el pago del servicio, diferente a lo acordado

Los riesgos de contratación se clasifican según su clase, su fuente, la etapa de contratación en la que se encuentra el riesgo y su tipo.

Según su clase, los riesgos pueden ser:

General: Riesgo presente en todo proceso de contratación, por lo tanto se puede encontrar en toda actividad contractual.

Específico: Riesgo presente en el proceso de contrataciones objeto de análisis. Según su fuente los riesgos pueden ser:

- **Interno:** Riesgos ocurridos dentro de la Entidad asociados a su operación, capacidad o situación particular.
- **Externo:** Riesgos presentes en su entorno de la entidad afectando el proceso de contratación, o asociado a asuntos que no puede controlar

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

58

En las diferentes etapas del proceso de contratación también pueden presentarse riesgos, de la siguiente manera:

Etapas de planeación, la entidad debe formularse preguntas como, por ejemplo, si la modalidad de contratación es adecuada para el bien, servicio u obra requerido, si el valor del contrato corresponde a los precios del mercado, si la descripción del bien o servicio requerido es claro, o si el proceso de contratación es transparente y equitativo para los proponentes, entre otras.

Etapas de selección, los riesgos que se pueden presentar son: selección de contratistas que no cumplen con la totalidad de requisitos habilitantes, riesgo de acuerdos ilegales para obtener ventaja de forma desleal frente a su competencia, precios, limitar la producción o riesgo de ofertas artificialmente bajas.

Etapas de contratación, se pueden presentar sucesos que impidan firmar el contrato o que no se presenten las garantías solicitadas, que se incumpla con la publicación o el registro presupuestal del contrato, o que se presenten reclamos que retrasen el perfeccionamiento del contrato.

8. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

En esta etapa se analizan dos criterios: la probabilidad y el impacto

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

59

8.1 ANALISIS DE LA PROBABILIDAD

Para establecer la probabilidad se debe analizar la posibilidad que ocurra el riesgo en términos de frecuencia y de factibilidad. Se entiende por frecuencia, la cantidad de veces en que el riesgo se ha materializado con anterioridad, con base en hechos históricos o con la experiencia de los servidores que desarrollan el proceso. La factibilidad consiste en el análisis de la posibilidad de que suceda un evento que aún no se ha presentado.

8.2 CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla N° 5

Calificación de la probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y corrupción

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente.	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
		El evento ocurre en la	Al menos una	Al menos una

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

60

4	PROBABLE	mayoría de los casos.	vez en el último año	vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos tres años

Nota. Tomada de Guía para la Administración de Riesgos

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf>

8.2.1 Criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la gestión

Los criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la gestión se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla N° 6.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

61

Calificación del impacto de riesgos asociados a la gestión

NIVEL	DESCRIPTOR	Impacto o consecuencias (Descripción cuantitativa)	Impacto o consecuencias (Descripción cualitativa)
20	CATASTROFI CO	<p>-Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 50%.</p> <p>-Pérdida de la cobertura de la prestación del servicio de la entidad o empresa mayor o igual al 50%.</p> <p>-Pago de sanciones económicas en más del 40%</p>	<p>Interrupción de las operaciones de la entidad por más de cinco (05) días.</p> <p>-Intervención por parte de un ente de control o ente regulador.</p> <p>-Pérdida de información esencial para la entidad que no se pueda recuperar.</p> <p>-Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales afectado a un nivel grave las operaciones</p>
10	MAYOR	<p>-Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 20%.</p> <p>-Pérdida de la cobertura de la prestación del servicio de la entidad o empresa mayor o igual al</p>	<p>-Interrupción de las operaciones de la entidad por más de cinco (02) días.</p> <p>-Pérdida de información esencial para la entidad que puede ser recuperada en forma parcial o incompleta.</p>

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

		<p>20%.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indemnización a terceros por acciones legales que puedan afectar el presupuesto total de la entidad por más del 20%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor igual a 20% del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
5	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 5%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad en un porcentaje mayor o 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por un (1) día. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

		<p>igual al 10%.</p> <p>-Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor mayor o igual al 5%.</p> <p>- Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual al 5% del presupuesto general de la entidad.</p>	<p>- Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios.</p> <p>- Aumento de carga operativa.</p> <p>- Imagen institucional afectada en el orden nacional, departamental o local por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.</p> <p>-Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.</p>
2	MENOR	<p>- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual a 1%.</p> <p>- Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad <igual a 5%.</p>	<p>- Interrupción de las operaciones de la Entidad por algunas horas.</p> <p>- Reclamaciones o quejas de los usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias.</p>

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

		<ul style="list-style-type: none"> - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor menor a 1%. - Pago de sanciones económicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos
1	INSIGNIFICA NTE	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual al 0,5%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad <1%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor <0,5%. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones internas disciplinarias. - Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. - No hay interrupción de las operaciones de la entidad. - No se generan sanciones económicas o administrativas. - No se afecta la imagen institucional de forma

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

65

		<p>- Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor menor al 0,5% del presupuesto general de la entidad</p>	<p>significativa.</p>
--	--	---	------------------------------

Nota. Tomado de Política de Riesgos Función Pública,

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506987/2015-07-13_Politica_riesgos_2015.pdf/f5591bfa-dc92-477f-b030-1d6d8f080d6a

8.3 MAPA DE CALOR:

Herramienta para identificar la zona en que se ubica el riesgo una vez valorado bajo los criterios de probabilidad e impacto, para poder aplicar el tratamiento de los riesgos bajo un plan de acción. De tal forma que se evidencia la exposición de la entidad ante diferentes riesgos, si sobre estos no se ejerciera control (zona de riesgo inherente). Para tal fin, se ubican las calificaciones de la probabilidad y del impacto en la fila y columnas correspondientes y se establece el punto de intersección entre ambas y ese punto es el que corresponde al nivel de riesgo. Por ejemplo, suponiendo que un riesgo fue calificado con probabilidad “probable” e impacto “mayor”, la zona de riesgo en la que se ubica es la “extrema”, es decir que, en caso de materializarse, el riesgo genera impactos graves significativos para la entidad.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

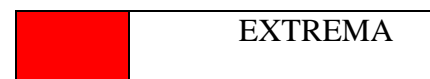
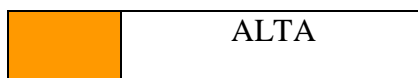
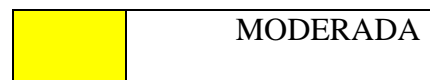
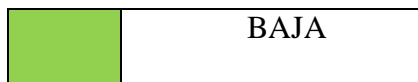
Figura N° 4

Mapa de calor para Riesgos Asociados a la Gestión

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
CASI SEGURO	5			
PROBABLE	4			
POSIBLE	3			
IMPROBABLE	2			
RARA VEZ	1			
IMPACTO	O	MODERAD	MAYOR	CATASTROFICO

Nota. Tomado de Política de Administración de Riesgo.

https://ipes.gov.co/images/informes/Manuales/Otros_Lieamientos/PE01-DE-010%20%20V7%20Politica%20de%20Administracion%20de%20Riesgos.pdf



TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

67

Todo riesgo tiene nivel de importancia, se lo determina dependiendo del apetito de riesgo, incluso el impacto mínimo será valorado para aplicar el correspondiente tratamiento, según lo establezca la alta gerencia, con la intención de mitigar sus resultados

Los riesgos de corrupción superan el impacto insignificante o menor. Para determinar su probabilidad se rige bajo los mismos criterios para medir los riesgos de gestión.

Criterios para calificar el impacto de los riesgos de corrupción El impacto de los riesgos de corrupción se determina aplicando el siguiente cuestionario: Si el riesgo de corrupción se materializa podría.

Tabla No 7

Criterios para calificar el impacto de riesgo

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?		
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

68

6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?		
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos penales?		
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectará la imagen local?		
18	¿Afectará la imagen departamental?		
	TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		
	TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS		

Nota. Tomado Manual Institucional de Gestión Integral del Riesgo, 2022,
<https://www.ssf.gov.co/documents/20127/972047/Manual+de+Gesti%C3%B3n+Integral+de+Riesgo++2022.pdf/90432847-2d06-2223-5ca5-7b4b90191677>

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

69

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 118 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

Tabla No. 8

Calificación del impacto de riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

Nota. Tomado de Manual Institucional de Gestión Integral del riesgo, 2022,
<https://www.ssf.gov.co/documents/20127/972047/Manual+de+Gesti%C3%B3n+Integral+de+Riesgo++2022.pdf/90432847-2d06-2223-5ca5-7b4b90191677>

Mapa de calor Los riesgos de corrupción se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

70

Tabla No. 9

Mapa de Calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Nota . Adaptado de Manual metodológico de Administración de riesgos, 2021, de https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/files_2020/cce-des-ma-02_manual_metodologico_del_sistema_de_administracion_de_riesgos_2021._v4.pdf

	BAJA
	ALTA

	MODERADA
	EXTREMA

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

71

A continuación se detallan los riesgos encontrados en la empresa EPS SANITAS en el Área de Gestión Integral

No.	Riesgo
R1	Ergonómicos
R2	Perdida de internet
R3	Contar con un solo punto de acceso a la entidad
R4	Daños en equipo de computo
R5	Hackeo de software
R6	Asesores expuestos a sufrir agresiones físicas por parte de los usuarios
R7	Asesores expuestos a sufrir estrés laboral
R8	Asesores que autoricen por equivocación medicamentos diferentes a los ordenados por el medico
R9	Contratación de personal (incapacidades laborales)
R10	Incumplimiento en términos de respuestas de tutelas
R11	Error en direccionamiento de los servicios a usuarios externos al municipio de Pasto.
R12	Problemas tecnológicos en las plataformas
R13	Filtración de datos personales de usuarios
R14	Seguimiento y prevención por parte se SSSG
R15	Falsificación de ordenes medicas por parte del usuario
R16	Desacato a reglamento interno

Tabla N° 10

Riesgos identificados en el Área de Gestión Integral Pasto EPS Sanitas

Nota. Se expone los riesgos identificados

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

72

Preguntas para Determinar el Impacto de los Riesgos

RIESGO N°1 Ergonómicos

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		X
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?		X
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?		X
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		10	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			8

Calificación del Impacto de Riesgo

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

73

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

74

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

75

RIESGO N° 2 Pérdida de internet.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		11	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			7

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
------------	-------------------------

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

76

CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

77

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

78

RIESGO N° 3 Contar con un solo punto de acceso a la entidad.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		X
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		X
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?		X
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
	TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS	12	
	TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS		6

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

79

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVE L	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

80

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

81

RIESGO N° 4 Daños en equipo de cómputo.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		9	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			9

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

82

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

83

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

84

RIESGO N° 5 Hacking de software.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		18	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			0

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

85

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVE L	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

86

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

87

RIESGO N° 6 Asesores expuestos a sufrir agresiones físicas por parte de los usuarios.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		14	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			4

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

88

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVE L	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

89

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

90

RIESGO N° 7 Asesores expuestos a sufrir estrés laboral.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?		X
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		8	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			10

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

91

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVE L	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

92

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

93

RIESGO N° 8 Asesores que autoricen por equivocación medicamentos diferentes a los ordenados por el médico.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		15	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			3

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

94

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

95

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

96

RIESGO N° 09 Contratación del personal (incapacidades laborales).

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		X
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		7	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			9

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

97

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVE L	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

98

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

99

RIESGO N°10 Incumplimiento en términos de respuestas de tutelas.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		16	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			2

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

100

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

101

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERAD A	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERAD A	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERAD A	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERAD A	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERAD O	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

102

RIESGO N° 11 Error en direccionamiento de los servicios a usuarios externos al municipio de Pasto.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		13	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			5

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

103

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

104

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERAD A	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERAD A	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERAD A	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERAD A	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERAD O	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

105

RIESGO N° 12 Problemas tecnológicos en las plataformas.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		12	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			6

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

106

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

107

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERAD A	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERAD A	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERAD A	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERAD A	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERAD O	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

108

RIESGO N° 13 Filtración de datos personales de los usuarios

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		13	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			5

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

109

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVE L	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

110

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

111

RIESGO N° 14 Seguimiento y prevención por parte se SSSG.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		X
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		X
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?		X
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?		X
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		10	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			8

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

112

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVE L	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años



TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

113

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERAD A	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERAD A	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERAD A	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERAD A	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERAD O	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

114

RIESGO N° 15 Falsificación de ordenes médicas.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		X
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		X
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?		X
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?		X
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		10	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			8

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

115

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

116

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

117

RIESGO N° 16 Desacato a reglamento interno

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		X
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		X
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?		X
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?		X
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		09	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			9

Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

118

Criterios para calificar la probabilidad

Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y decorrupción.

NIVE L	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos Años
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 Años
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

119

MAPA DE CALOR

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERAD A	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERAD A	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERAD A	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERAD A	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERAD O	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

120

9. Tratamiento de los Riesgos

Consiste en evaluar las opciones para la mitigación de los riesgos considerando su importancia, probabilidad e impacto. Las acciones pueden ser establecidas con base en los siguientes criterios:

Tabla N° 11.

Criterios para el tratamiento del riesgo

CRITERIO	DEFINICIÓN
Asumir el Riesgo	<p>Cuando un riesgo se ubica en la zona baja del mapa de calor se acepta el riesgo, es decir que no será necesario adoptar medidas que afecten la probabilidad o impacto del riesgo.</p> <p>Este criterio aplica también para aquellos riesgos a los que no se les puede establecer controles</p> <p>Es importante tener en cuenta que en el caso de los riesgos de corrupción ninguno puede ser aceptado</p>
Evitar el Riesgo	<p>En este caso se debe decidir no realizar o no continuar con la actividad que origina el riesgo y aplica cuando los riesgos son demasiado extremos</p>
Compartir o Transferir el Riesgo	<p>El riesgo puede ser compartido o transferido con otras organizaciones cuando se considere que no se cuenta con la capacidad o experiencia suficiente para gestionarlo. Las formas más comunes de compartir o transferir un riesgo son mediante seguros</p>

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

121

	<p>o tercerización.</p> <p>Los mecanismos de transferencia del riesgo deben respaldarse bajo un acuerdo contractual</p>
Reducir el riesgo	<p>Implica implementación de controles para minimizar la probabilidad de ocurrencia e impacto del riesgo o ambos</p>

Nota. Adaptado de Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, 2020.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+entidades+p%C3%ABlicas+-+Versi%C3%B3n+5+-+Diciembre+de+2020.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9f37-2e5516b48a87?t=1611247032238>

Al implementar los controles, se debe considerar su viabilidad jurídica, técnica y financiera, así como la relación costo-beneficio.

Tabla No 12

Nivel de aceptación del riesgo

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

122

ZONA DE RIESGOS	SIGNIFICADO	NIVEL DE ACEPTACIÓN	TRATAMIENTO	PERIODICIDAD DEL MONITOREO
Extrema	En caso de materialización del riesgo, genera impactos graves, significativos para la entidad	No aceptables	Las acciones que se emprendan para tratar el riesgo extremo deben orientarse a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo	Trimestral
Alta	En caso de materialización del riesgo, genera impactos graves, para la entidad	No aceptables	Las acciones que se emprendan para tratar el riesgo deben estar enfocadas a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo	Trimestral
Moderada	En caso de materialización del riesgo, genera impactos mínimos en la entidad	No aceptable	Las acciones deben estar enfocadas a reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo	Trimestral

Nota. Tomado de Administración del Riesgo, 2020,
https://ipes.gov.co/images/informes/SDE/Mapa_de_Procesos/Proceso_Planeacion_Estrategica_y_Tactica/2020/PR-054_ADMINISTRACION_DEL_RIESGO_V5.pdf

10. EVALUACIÓN DEL RIESGO

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

123

10.1 IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES Las actividades de control son aquellas medidas orientadas a prevenir y detectar la materialización de los riesgos y deben estar documentadas en políticas de operación y procedimientos. Garantizando la ejecución por parte de los responsables

10.2 Clasificación de los Controles

Control Preventivo

Control orientado a reducir causas, para evitar materialización de riesgos, de tal manera que permite a la entidad reaccionar antes de que estos ocurran. Detecta la causa del problema para luego corregirlo. Gestionando la eficiencia en las acciones correctivas, minimizando la ocurrencia de riesgos.

Control Correctivo

Este tipo de controles permiten enfrentar un evento no deseado; Se trata de la corrección de algo no deseado. Cuando se identifica un error o irregularidad, las actividades de control correctivo deben ofrecer soluciones y establecer nuevas medidas para evitar errores, reduciendo el impacto del riesgo

Tabla N° 13

Elaboración Mapa de Riesgos

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

126

	acceso a la entidad		- Pérdidas materiales y de información	CATASTROFICO	RARA VEZ	MODERADA 20					X	
4	Daños en equipo de computo	-Personal no capacitado -Falta de mantenimiento	-Prestación de servicio interrumpida -Usuarios inconformes	MAYOR	CASI SEGURO	ALTA 50				X		X
5	Hackeo de software	-Falta de protección de los sistemas -Divulgación de información confidencial. - Empleados con falta de	- Usuarios inconformes -Red de atención suspendida -Perdidas económicas -Pérdida de información - Intervención de entes de control	CATASTROFICO	POSIBLE	EXTREMA 60			X		X	

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

127

		ética.											
6	Asesores expuestos a sufrir agresiones físicas por parte de los usuarios	-No cuenta con barreras de protección en el área	-Lesiones físicas -Causar la muerte	CATASTROFI CO	IMPROB ABLE	ALTA 40							x x
7	Asesores expuestos a sufrir estrés laboral	-Sobrecarga laboral	-Adquirir enfermedades -Fallas en rendimiento y productividad - Afectación de relación interpersonal con compañeros.	MAYOR	POSIBLE	ALTA 30						x	x

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

128

8	Asesores que autoricen por equivocación medicamentos diferentes a los ordenados por el medico	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar bajo presión -Ordenes medicas ilegibles e incompletas -Presentaciones de medicamentos similares 	<ul style="list-style-type: none"> -Afectación de salud de usuarios -Afectación económica entidad y usuarios -Causar la muerte -ineficiencia en la atención del usuario. - Usuarios inconformes 	CATASTROFI CO	PROBAB LE	EXTREMA 60				x	x
9	Contratación de personal (incapacidades laborales)	<ul style="list-style-type: none"> -Incapacidades laborales. -imprevistos del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor carga laboral -No se presta un servicio de calidad - Usuarios inconformes 						x		x

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

129

				MAYOR	CASI SSEGUR O	ALTA 30						
10	Incumplimiento en términos de respuestas de tutelas	<ul style="list-style-type: none"> - Personal insuficiente - No se cuenta con área de tutelas dentro de la sede 	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso en diagnóstico y tratamiento de pacientes - Exposición de la entidad a procesos legales -Afectación económica -Causar la muerte 	CATASTROFI CO	CASI SEGURO	100 EXTREMA		x			x	
11	Error en direccionamiento de los servicios a usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de direccionamiento desactualizada 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdidas económicas para los usuarios. -Retraso en atención, diagnóstico y tratamiento de usuarios. 	CATASTROFI CO	CASI SEGURO	EXTREMA 100		x			x	

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario

130

	externos al municipio de Pasto.													
12	Problemas tecnológicos en las plataformas	-Mantenimiento de servidor -Problemas de conexión en la red	- Pérdidas económicas para los usuarios. -Retraso en atención, diagnóstico y tratamiento de usuarios.	CATASTROFI CO	CASI SEGURO	EXTREMA 100		x				x		
13	Filtración de datos personales de usuarios	- Falta de ética de los funcionarios.	- Procesos legales - Perdida de recursos económicos para la EPS	CATASTROFI CO	RARA VEZ	MODERA DA 20					x		x	
14	Seguimiento y prevención por parte se SSSG	- No contar con área de Seguridad y salud en el trabajo dentro de la	-Procesos disciplinarios y legales para la EPS. -Retrasos en proceso de	MAYOR	CASI SEGURO	ALTA 50						x		

11.1 TABLA No 14

Plan de Acción

No.	Riesgo	Causa	Consecuencia	Acciones	Responsable
R1	Ergonómicos	- Equipo de oficina (mobiliario) y computo inadecuado.	- Síndrome de túnel carpiano - Tendinitis de hombro - Gastritis - Dolor de espalda (lumbalgia) - Fatiga postural	-Realizar seguimiento por parte del área de Seguridad y Salud en el Trabajo SST, con el fin de identificar los riesgos e implementar las mejoras en el área de Gestión Integral	-Gerente Servicio al Afiliado regional. - Director de Aseguramiento - Asesoría Integral Prevención.
R2	Perdida de internet	- Caída de la red. - Problemas de redes eléctricas	-Prestación del servicio interrumpida -Usuarios inconformes	-Adquirir un servidor de respaldo para la sede	- Director de Aseguramiento -Supervisor de Gestión Integral
R3	Contar con un solo punto de acceso a la entidad	-Infraestructura limitada	- Pérdidas humanas -Daño en infraestructura - Pérdidas materiales y de información	-Realizar revisión de infraestructura para crear un acceso de emergencia para la EPS.	- Gerente Servicio al Afiliado regional. - Director de Aseguramiento -Dirección Nacional de contratación

R4	Daños en equipo de computo	<ul style="list-style-type: none"> -Personal no capacitado -Falta de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Prestación de servicio interrumpida -Usuarios inconformes 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar mantenimientos preventivos de los equipos. - Capacitar al personal en el correcto uso de los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Aseguramiento - Auxiliar Administrativo
R5	Hackeo de software	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de protección de los sistemas -Divulgación de información confidencial. - Empleados con falta de ética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios inconformes -Red de atención suspendida -Perdidas económicas -Pérdida de información - Intervención de entes de control 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación de protecciones al software. -Adquisición de nuevo software con mayor protección para la EPS. 	<ul style="list-style-type: none"> -Junta directiva -Presidente EPS. - Vicepresidencia Ejecutiva, de salud, comercial y de servicio -Dirección Nacional de contratación
R6	Asesores expuestos a sufrir agresiones físicas por parte de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con barreras de protección en el área 	<ul style="list-style-type: none"> -Lesiones físicas -Causar la muerte 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar revisión de los riesgos e implementar sistemas para garantizar la seguridad del área de Gestión Integral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Servicio al Afiliado regional. - Director de Aseguramiento - Asesoría Integral Prevención.
R7	Asesores expuestos a sufrir estrés	<ul style="list-style-type: none"> -Sobrecarga laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir enfermedades -Fallas en rendimiento y 	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar que el área cuente con la cantidad de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Aseguramiento - Asesoría Integral Prevención.

	laboral		<p>productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afectación de relación interpersonal con compañeros. 	<p>idónea para evitar carga laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Brindar los recursos óptimos para el cumplimiento a cabalidad de las funciones de los asesores. -Implementar programas de bienestar y reconocimiento a los asesores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisor de Gestión Integral. -Auxiliar Administrativo
R8	Asesores que autoricen por equivocación medicamentos diferentes a los ordenados por el medico	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar bajo presión -Ordenes medicas ilegibles e incompletas -Presentaciones de medicamentos similares 	<ul style="list-style-type: none"> -Afectación de salud de usuarios -Afectación económica entidad y usuarios -Causar la muerte -ineficiencia en la atención del usuario. - Usuarios inconformes 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar capacitación y seguimiento a IPS en cuanto al Decreto 200 de 2005 requisitos de obligatorio cumplimiento de las formulas médicas. - Evitar cargas laborales al área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Aseguramiento - Subgerente de Gestión Clínica. - Supervisor de Gestión Integral. -Dirección Nacional de contratación.
	Contratación de	<ul style="list-style-type: none"> -Incapacidades laborales. -imprevistos del 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor carga laboral -No se presta un 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar las funciones de los Asesores de 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Aseguramiento - Supervisor de

R9	personal (incapacidades laborales)	personal	servicio de calidad - Usuarios inconformes	Gestión Integral con el fin de identificar si se requiere contratación de personal de apoyo.	Gestión Integral. -Dirección Nacional de contratación.
R10	Incumplimiento en términos de respuestas de tutelas	- Personal insuficiente - No se cuenta con área de tutelas dentro de la sede	- Retraso en diagnóstico y tratamiento de pacientes - Exposición de la entidad a procesos legales -Afectación económica -Causar la muerte	-Realizar revisión del área con el fin de identificar si se requiere contratación de personal de apoyo.	- Gerente Servicio al Afiliado regional. - Director de Aseguramiento - Dirección Nacional de contratación. -Área Jurídica
R11	Error en direccionamiento de los servicios a usuarios externos al municipio de Pasto.	- Plataforma de direccionamiento desactualizada	-Pérdidas económicas para los usuarios. -Retraso en atención, diagnóstico y tratamiento de usuarios.	-Realizar actualización continua de la plataforma de direccionamiento del servicio. -Identificar si el área cuenta con el personal requerido para cumplir con la función de manera óptima.	- Gerente Servicio al Afiliado regional. - Director de Aseguramiento - Dirección Nacional de contratación. -Área de Gestión de la demanda

R12	Problemas tecnológicos en las plataformas	-Mantenimiento de servidor -Problemas de conexión en la red	- Pérdidas económicas para los usuarios. -Retraso en atención, diagnóstico y tratamiento de usuarios.	-Identificar si el área cuenta con el personal requerido para cumplir con la función de manera óptima. - Realizar actualizaciones de sistema en horarios que no afecten al área de Gestión Integral	-Vicepresidencia comercial y de servicio - Gerente Servicio al Afiliado - Dirección Nacional de contratación.
R13	Filtración de datos personales de usuarios	- Falta de ética de los funcionarios.	- Procesos legales - Perdida de recursos económicos para la EPS	-Realizar capacitación y concientización al personal del área. -Identificar y realizar estrategias de contratación que ayude a adquirir personal idóneo para el área.	- Director de Aseguramiento - Dirección Nacional de contratación. - Área de Gestión Clínica. - Supervisor de Gestión Integral.
R14	Seguimiento y prevención por parte de Asesoría	- No contar con Asesoría Integral SST dentro de la sede	-Procesos disciplinarios y legales para la EPS. -Retrasos en	- Evaluar la importancia del área SST en la sede de Pasto, con el fin de	- Gerente Servicio al Afiliado regional. - Director de Aseguramiento - Dirección Nacional

	Integral Prevención . SST		proceso de seguimiento del área.	agilizar los procesos e implementar los protocolos y de acuerdo al decreto 1072 de 2015	de contratación.
R15	Falsificació n de ordenes medicas por parte del usuario	- Falta de ética de los usuarios. - Usuarios con problemas de adicción	- Perdida de recurso económico para la EPS. - Pérdida de vidas humanas.	-Realizar seguimiento de usuarios que realicen cualquier tipo de autorización en más de dos ocasiones por mes en la EPS. - Realizar campañas de concientización y delitos en los que se incurre al crear órdenes médicas falsas.	- Gerente Servicio al Afiliado regional. - Director de Aseguramiento - Supervisor de Gestión Integral. - Dirección Nacional de contratación.
R16	Desacato a reglamento interno	- Falta de ética de los funcionarios	- Perdida de recursos económicos para la EPS -Procesos disciplinarios y legales para la EPS.	-Identificar y realizar estrategias de contratación que ayude a adquirir personal idóneo para el área.	- Director de Aseguramiento - Dirección Nacional de contratación. - Supervisor de Gestión Integral. - Dirección Nacional de contratación.

--	--	--	--	--	--

Nota. Por medio del plan de acción se propone posibles soluciones para evitar materialización de riesgos

12. Monitoreo y Seguimiento

El seguimiento y monitoreo continuo de los riesgos de gestión y corrupción, permite llevar un control frente a la mitigación de los mismos, su periodicidad se debe llevar a cabo trimestralmente.

Es deber del líder de cada proceso y su equipo de trabajo, revisar y actualizar sus mapas de riesgos, al finalizar cada vigencia.

Si se encuentran nuevos riesgos que interfieran en el cumplimiento de los objetivos de igual forma se deben revisar e incluir en el momento que se detecten nuevos riesgos emergentes que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, incluyéndolos en el mapa de riesgos, determinando que herramientas se deben aplicar para su gestión también se debe revisar y actualizar el mapa de riesgos así como determinar la adecuación de las herramientas para la gestión de los mismos, con la intención de mantenerse en una mejora continua, de igual manera como lo definen en las líneas estratégicas estos cambio se deben dar a conocer a sus superiores.

12.1. Medidas Generales para Evitar la Materialización de los Riesgos

La entidad debe anticiparse a tomar acciones preventivas, para evitar la materialización de riesgos debido a causas ya identificadas, así como su probabilidad de ocurrencia o su impacto. Dentro de las acciones generales a implementar se encuentran, según (Flórez & Mera, 2020):

Implementación de controles: Identificación de puntos de control en los procedimientos, asociados a las actividades que lo requieran, entendiendo por punto de control todo mecanismo que permita cumplir correctamente el procedimiento.

Mejora continua de procesos y procedimientos: El Sistema Integrado de Gestión es una herramienta de gestión que integra políticas, procesos, procedimientos, documentación, administración de riesgos, indicadores, recursos, entre otros, la cual debe mantenerse para facilitar el desarrollo de las actividades orientadas a dar cumplimiento a las metas y objetivos institucionales, a garantizar la operación de los procesos, la prestación de los servicios y el suministro de información a las partes interesadas.

Plan de capacitación: Realización de actividades de capacitación dentro del plan institucional de capacitación tendientes a fortalecer la cultura de prevención del riesgo y la toma de conciencia por parte del personal con el fin de lograr un sistema de administración de riesgos sostenible a través de la autogestión.

Seguridad y salud en el trabajo: Desarrollo de programas que permitan generar condiciones de trabajo adecuadas, así como proteger y promover la salud de los servidores públicos y contratistas, que redunden en un mejor desempeño laboral.

Seguridad de la información: Implementación de las acciones que permitan preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como la protección de los sistemas de la información del acceso, uso, divulgación, interrupción o eliminación no autorizadas.

Plan de bienestar social y estímulos: Desarrollo de programas encaminados a mejorar la calidad de vida del personal y sus familias y que generen sentido de pertenencia que redunden en un mejor desempeño laboral.

Planes de mantenimiento: Implementación de planes de mantenimiento de la infraestructura y bienes de la entidad, necesarios para desarrollar las actividades bajo condiciones adecuadas y seguras que eviten riesgos a su personal.

Plan de Gestión Ambiental (PGA): Desarrollo de acciones encaminadas a la preservación de los recursos naturales, la conservación del ambiente y generación de conciencia sobre la implementación de buenas prácticas ambientales.

13. MEDIDAS GENERALES PARA TRATAR LOS RIESGOS

MATERIALIZADOS

Se presentan lineamientos correctivos, en caso de la materialización de riesgos, para poder evitar que vuelva a ocurrir

Tabla No. 14

Lineamientos para el manejo de los riesgos materializados por parte de los líderes de los procesos

TIPO DE RIESGO DETECTADO POR		RIESGO DE CORRUPCIÓN		RIESGO DE GESTIÓN	
ZONA EXTREMA		ZONA ALTA		ZONA BAJA	
Responsable del proceso y demás participantes		1. Informar a la Alta Dirección sobre el hecho encontrado.		1. Según el riesgo materializado implementar acciones correctivas	
		2. Denunciar a entes de control si así lo requiere		2. implementar acciones preventivas y de mejora dependiendo del estudio de las	
		3. Aplicar acciones correctivas necesarias			
		4. Analisar sus causas y definir			
				Llevar a cabo los lineamientos de la política institucional de riesgos	

	<p>acciones preventivas y de mejora.</p> <p>5. Estudio y actualizacion de mapa de riesgos</p>	<p>causas presentes</p> <p>3. Renovar el mapa de riesgo dependiendo de nuevos riesgos que se presentes</p> <p>4. mantener informada a la alta direccion de nuevos hallazgos y acciones que se lleven a cabo</p>	
--	---	--	--

Nota. Acciones a realizar en caso de materialización de riesgos según su nivel

Conclusiones.

Se concluye que este proyecto es importante ya que permite identificar los riesgos o falencias en el área de Gestión Integral; la cual presenta deficiencia en los tiempos de respuesta de las tutelas y toda solicitud debe ser enviada por correo a la central la cual se encuentra en la ciudad de Cali, generando retrasos en diagnóstico y tratamiento de los usuarios.

Por otro lado, se logró evidenciar la necesidad de actualizar y mantener en constante revisión el Direccionamiento General de los Servicios de Salud, ya que este proceso genera autorizaciones erradas y tardanza en la atención de los usuarios.

Durante este proyecto se logró determinar que el área de Gestión, carece de barreras de protección para el resguardo personal ante cualquier tipo de ataque en su labor.

Recomendaciones

Para garantizar un proyecto exitoso se sugiere crear un área de Tutelas en la sede de la ciudad de Pasto; ya que este proceso es indispensable para poder generar solución de manera eficiente y eficaz a los procesos y tratamientos de los usuarios brindándoles calidad en su atención y bienestar en su salud.

Se recomienda, delegar un grupo de funcionarios a los cuales se les brinde toda la información de contrataciones con las IPS Instituciones Prestadoras de Salud, para realizar el proceso de actualización y seguimiento al Direccionamiento General de los Servicios de Salud, con el fin agilizar el proceso de autorizaciones y poder brindar un servicio idóneo de acuerdo a la necesidad de cada usuario.

Se sugiere implementación de barreras de seguridad para el área de Gestión Integral, con el fin de proteger la integridad física de sus asesores ante cualquier tipo de agresión.

Referencias

Agencia Nacional De Contratación Pública (2021)

De, A. (n.d.). AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA – COLOMBIA
COMPRA EFICIENTE. Gov.Co. Retrieved July 25, 2023, from
https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/files_2020/cce-des-ma-02_manual_metodologico_del_sistema_de_administracion_de_riesgos_2021._v4.pdf

Alcaldía Mayor de Bogotá (2021)

Verónica, F., Núñez, Q., & Libardo, A. (s.f.). Gov.Co. Retrieved July 21, 2023, from
https://ipes.gov.co/images/informes/Manuales/Otros_Lieamientos/PE01-DE-010%20%20V7%20Politica%20de%20Administracion%20de%20Riesgos.pdf

Buzón (2020)

Buzón, M. (2020, January 26). Definición de software: Qué es, para que sirve y porque es tan importante. Profesional Review; Miguel Ángel Navas.
<https://www.profesionalreview.com/2020/01/26/definicion-software/>

Cesce (2021)

¿Qué es el riesgo operacional? (n.d.). Cesce España. Retrieved July 21, 2023, from <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/que-es-el-riesgo-operacional>

Contreras (2022)

Contreras, G. (s.f.). Plan de acción: 5 pasos para crearlo. Blog-qhse.com. <https://www.blog-qhse.com/es/plan-de-accion-como-ser-mas-eficiente-en-su-gestion>

Diario la Republica (s.f.)

La EPS Sanitas desarrollará más de 22 proyectos para ampliar su cobertura local. (s.f.). Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/la-eps-sanitas-desarrollara-mas-de-22-proyectos-para-ampliar-su-cobertura-local-3294640>

Docsity (s.f.)

Cuestionarios Administración Financiera. (n.d.). Docsity.com. Retrieved July 25, 2023, from <https://www.docsity.com/es/cuestionarios-administracion-financiera-1/5889254//>

El Espectador (2022)

Espectador, E. (2022, Julio 13). Las 14 EPS en proceso de liquidación según la Supersalud. El Espectador. <https://www.elespectador.com/salud/las-14-eps-en-proceso-de-liquidacion-segun-la-supersalud-noticias-hoy/>

Epssanitas.com. (S.f.).

<https://www.epssanitas.com/usuarios/documents/9441058/957565418/Informe-Rendicion-Micrositio-I-Trimestre-2023.pdf>

Flórez & Mera, 2020

Flórez, S. X., & Mera, E. M. (n.d.). POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.

Gov.Co. Retrieved July 25, 2023, from

https://www.ipes.gov.co/images/informes/SDE/Mapa_de_Procesos/Proceso_Planeacion_Estrategica_y_Tactica/2020/De_002_Politica_De_Administracion_Del_Riesgo_V6.pdf

Fundación Keralty (2021)

Toran, F. (2012). Misión y Visión: Emprendiendo Con Sentido y Rumbo. Edc Corona Borealis SL.

Gov.co (s.f.)

(N.d.). Gov.Co. Retrieved July 25, 2023, from

<https://www.ssf.gov.co/documents/20127/972047/Manual+de+Gesti%C3%B3n+Integral+de+Riesgo++2022.pdf/90432847-2d06-2223-5ca5-7b4b90191677>

Infobae (2022)

INFOBAE. (2022, Marzo 26). Más de 9 millones de personas se han trasladado a otras EPS, pero siguen los problemas de atención. Infobae.

<https://www.infobae.com/america/colombia/2022/03/26/mas-de-9-millones-de-personas-se-han-trasladado-a-otras-eps-pero-siguen-los-problemas-de-atencion/>

Infobae (2023)

Munevar, J. T. (2023, February 2). Responsables del ciberataque a Sanitas revelaron nueva información privada de la empresa. Infobae.

<https://www.infobae.com/colombia/2023/02/02/responsables-del-ciberataque-a-sanitas-revelaron-nueva-informacion-privada-de-la-empresa/>

IsoTools (s.f.)

Suscriptor. (2021, February 9). ¿En qué consisten las tres líneas de defensa y cuáles son sus principios? Software ISO; ISO Tools. <https://www.isotools.us/2021/02/09/en-que-consisten-las-tres-lineas-de-defensa-y-cuales-son-sus-principios/>

Mekhala Roy (2018)

Roy, M. (2018, April 4). Mapa de riesgos o mapa de calor de riesgos. ComputerWeekly.es; TechTarget. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Mapa-de-riesgos-o-mapa-de-calor-de-riesgos>

Modelo de Gestión del riesgo en Salud EPS Sanitas (2022)

(N.d.). Epssanitas.com. Retrieved July 25, 2023, from https://www.epssanitas.com/usuarios/documents/9441058/950630789/Modelo+GRSV0_Julio20222.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social (s.f.)

De Colombia, M. de S. y. P. S. (n.d.). Normativa Leyes. Gov.co. Retrieved July 24, 2023, from https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Norm_Leyes.aspx

Oficina Asesora de Planeación (2023)

Estratégico, P. D. (n.d.). Política de Administración de Riesgos en Función Pública. Gov.Co. Retrieved July 25, 2023, from https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34702985/Políticas_riesgos_dir

eccionamiento_estrategico.pdf/206b683f-e5d4-4919-99e5-
ada49fadf8e6?t=1536160877949

Rodríguez (2023).

Rodríguez, J. (2023, April 3). Qué es la gestión de riesgos, cómo se implementa y ejemplos.
Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-de-riesgos>

Santander Universidades (2022)

Riesgos financieros: qué son, tipos y consejos para enfrentarse a ellos. (s.f.). Becas-
santander.com. Retrieved July 21, 2023, from <https://www.becas-santander.com/es/blog/riesgos-financieros.html>

Semana (2023)

Semana. (2023, May 3). Exclusivo: estas son las EPS que más reclamos han recibido en 2023,
según la SuperSalud. Revista Semana. [https://www.semana.com/salud/articulo/exclusivo-
estas-son-las-eps-que-mas-reclamos-han-recibido-en-2023-segun-la-supersalud/202307/](https://www.semana.com/salud/articulo/exclusivo-estas-son-las-eps-que-mas-reclamos-han-recibido-en-2023-segun-la-supersalud/202307/)

Universidad ESAN (s.f.)

La gestión clínica: ¿qué es y para qué sirve? (n.d.). Edu.pe. Retrieved July 25, 2023, from
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-gestion-clinica-que-es-y-para-que-sirve>

IBM (s.f.)

¿Qué es gestión de riesgos? (n.d.). Ibm.com. Retrieved July 25, 2023, from

<https://www.ibm.com/mx-es/topics/risk-management>

Verónica, F., Núñez, Q., & Libardo, A. (s.f.)

Verónica, F., Núñez, Q., & Libardo, A. (n.d.). Gov.Co. Retrieved July 25, 2023, from

https://ipes.gov.co/images/informes/Manuales/Otros_Lieamientos/PE01-DE-010%20%20V7%20Politica%20de%20Administracion%20de%20Riesgos.pdf

Zambelli (2021)

Zambelli, R. (2021, February 26). Mejora continua: ¿qué es y cómo aplicarla? Blog | Checklist

Fácil. <https://blog-es.checklistfacil.com/mejora-continua/>