

	Proyecto:	Proyecto Planificación Estratégica			
	Título:	Metodología para la Administración del Riesgo			
	Código:	01465-003	Revisión:	2	Revisión y fecha: 1/10/2014

OBJETIVO

Establecer los criterios y métodos para gestionar los riesgos de la entidad con el fin de controlar los eventos que puedan impactar el logro de los objetivos institucionales.

ALCANCE

La gestión del riesgo inicia con el conocimiento previo de la entidad, continúa con la definición de la política de administración del riesgo, identificación y valoración del riesgo, finaliza con el seguimiento. Debe ser implementada en las tres niveles de la entidad con el enfoque por procesos (Nivel central, local e institucional).

DEFINICIONES

Agente de Riesgo: Es el nivel de riesgo que la entidad puede asumir, relacionado con sus Objetivos, el marco legal y las disposiciones de la Alta Dirección y del Órgano de Gobierno. El agente de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la entidad debe o desea gestionar.

Riesgo Público: Son todos aquellos eventos o incidentes de propiedad pública (sea concepto corporativo, bienes del Estado o cualquier producto del ejercicio de una función pública a cargo de particulares).

Capacidad de Riesgo: Es el máximo valor del nivel de riesgo que una Entidad puede asumir y a partir del cual se considera por la Alta Dirección y el Órgano de Gobierno que no sería posible el logro de los objetivos de la Entidad.

Causa: Todos aquellos factores internos y externos que rodea o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.

Causa Inmediata: Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.

Causa Raíz: Causa principal o básica, consecuencia de las acciones que se pueden presentar el riesgo.

Consecuencia: los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

Control: Medida que permite reducir o mitigar un riesgo.

Factores de Riesgo: Son los factores generadores de riesgo.

Gestión del Riesgo: Es el conjunto de actividades que debe desarrollar cada Entidad y todos los gestores públicos para identificar, valorar, prevenir y mitigar los riesgos fiscales (probabilidad de efectos dañinos sobre los bienes, recursos y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial).

Estado público: Es todo aquel que participa, concursa, incluye o contribuye directa o indirectamente en el manejo o administración de bienes, recursos e intereses patrimoniales de naturaleza pública, sea en su gestión fiscal, por lo tanto, son todos los gestores públicos y no sólo los que desarrollan gestión fiscal, los llamados a prevenir "riesgos fiscales". A falta de agente, además de los gestores fiscales, son gestores públicos, entre otros (sin perjuicio de las particularidades de cada entidad): los contralores, los interventores, los superintendentes y en general todos los servidores públicos.

Impacto: los consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Intereses Patrimoniales de Naturaleza Pública: Son expectativas económicas de beneficio, que en condiciones normales se espera obtener o recibir y que sean susceptibles de estimación económica. A diferencia del recurso público, los intereses patrimoniales de naturaleza pública son expectativas.

Nivel de Atención: Es la medida de la importancia de un riesgo en la entidad, en función de la gravedad de los impactos que puede ocasionar.

Nivel de Activos, Fortalecimiento del Territorio y Fortalecimiento de la Producción de Alimentos y Nutrición (LARTFPAFN): son deltas que actúan contra la sociedad y el sistema económico, generando graves afectaciones al desarrollo de los países, fenómeno del que no ha sido ajeno Colombia.

Nivel de Riesgo: Es el valor que se determina a partir de controlar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento tendrá sobre la capacidad institucional de afrontar los objetivos. En general la fórmula del Nivel del Riesgo puede ser Probabilidad * Impacto, sin embargo, pueden relacionarse las variables a través de otros maneras diferentes a la multiplicación, por ejemplo, mediante una matriz de Probabilidad - Impacto.

Oficina de Coordinación: es la unidad responsable de la gestión del riesgo en la entidad, encargada de la planeación, desarrollo y seguimiento de la gestión del riesgo en la entidad, así como de la implementación de las acciones de gestión del riesgo en la entidad.

Políticas Públicas: son las acciones que se adoptan en la entidad para la gestión del riesgo, las cuales se adoptan en la entidad para la gestión del riesgo, las cuales se adoptan en la entidad para la gestión del riesgo.

Probabilidad: Se entiende la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Esta se define a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se está evaluando. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el período de 1 año.

Recurso Público: Es el conjunto de recursos que se destinan a la gestión del riesgo en la entidad, los cuales se destinan a la gestión del riesgo en la entidad, los cuales se destinan a la gestión del riesgo en la entidad.

Riesgo: Es el nivel de riesgo que se presenta en la entidad, el cual se define a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se está evaluando. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el período de 1 año.

Riesgo de control: es la probabilidad de pérdida que ocurre por una acción o inacción de un individuo, entidad o grupo de individuos, incluyendo a los recursos humanos y/o físicos que se agotan o reducen en la entidad.

Riesgo Fiscal: Es el efecto dañino sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial.

Riesgo Inherente: Nivel de riesgo propio de la actividad. El resultado de controlar la probabilidad con el impacto nos permite determinar el nivel del riesgo inherente, dentro de un nivel de actividad.

Riesgo Legal: es la probabilidad de pérdida que ocurre por una acción o inacción de un individuo, entidad o grupo de individuos, incluyendo a los recursos humanos y/o físicos que se agotan o reducen en la entidad.

Riesgo Operativo: es la probabilidad de pérdida que ocurre por una acción o inacción de un individuo, entidad o grupo de individuos, incluyendo a los recursos humanos y/o físicos que se agotan o reducen en la entidad.

Riesgo Reputacional: es la probabilidad de pérdida que ocurre por una acción o inacción de un individuo, entidad o grupo de individuos, incluyendo a los recursos humanos y/o físicos que se agotan o reducen en la entidad.

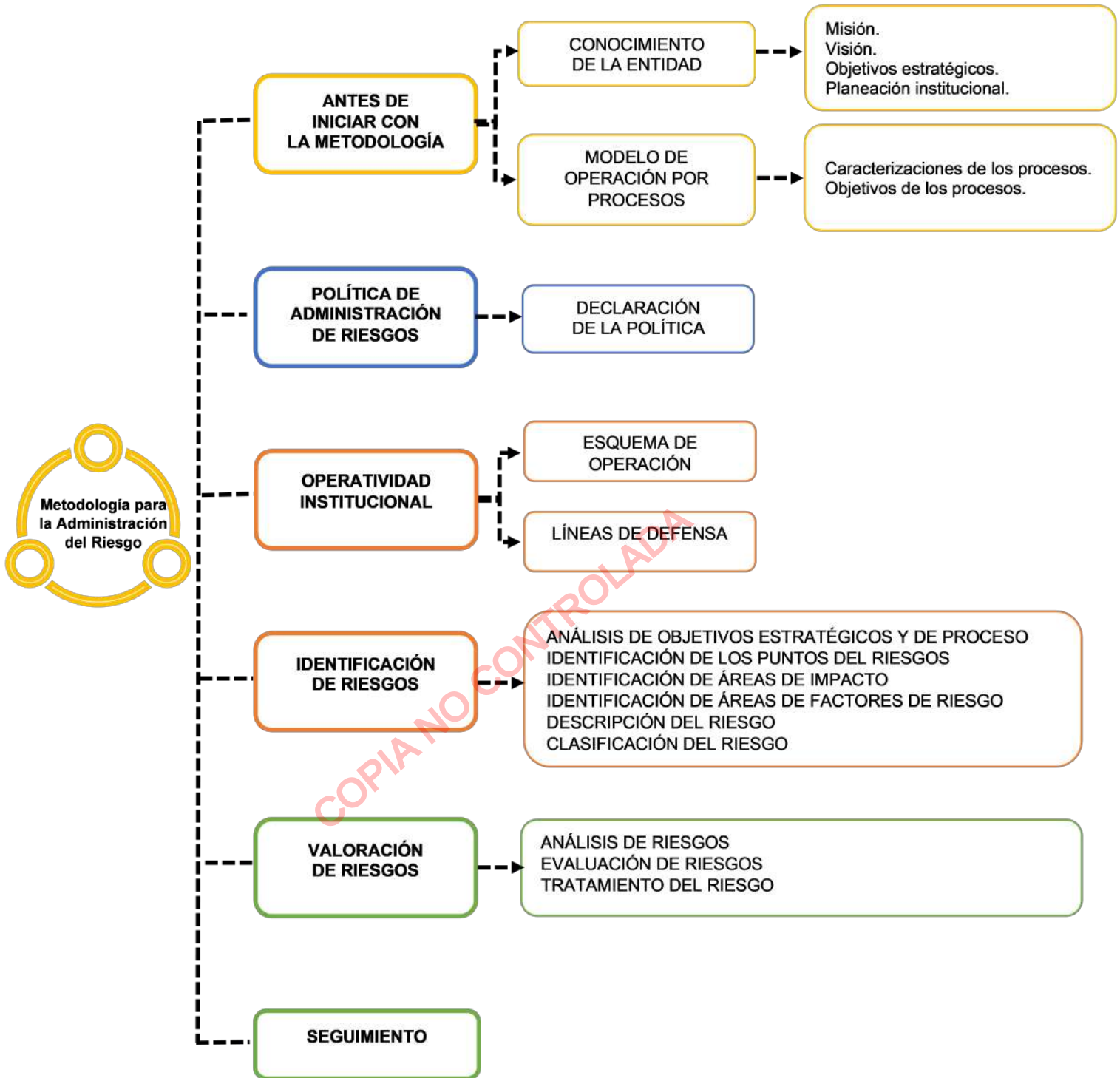
Riesgo Residual: El resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

Sistema de Administración del Riesgo (SAR): Sistema de Administración del Riesgo en la Entidad de Activos y Fortalecimiento del Territorio (SARTF) está compuesto por varias componentes que contribuyen a promover la cultura de gestión del riesgo en las entidades del sector, con el fin de prevenir que los riesgos puedan ser afectados por los eventos para los que se han establecido los niveles de riesgo.

Tolerancia del Riesgo: Es el nivel de riesgo que se acepta en la entidad, el cual se define a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se está evaluando. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el período de 1 año.

METODOLOGIA PROTOCOLO DE TRABAJO

La Metodología para la Administración del Riesgo requiere de un análisis inicial relacionado con el estado actual de la estructura de riesgo y su gestión en la SED, el conocimiento de esta metodología es desde un punto de vista estratégico, de la aplicación de los pasos técnicos para su desarrollo y de la definición e implementación de estrategias de comunicación transversales a toda la SED para que su efectividad pueda ser maximizada. A continuación, se puede observar la estructura completa con sus desarrollos técnicos.



Acciones previas para implementar la metodología

Antes de iniciar con la metodología, se precisa analizar el contexto general de la SED para establecer su complejidad, procesos, planeación institucional, entre otros aspectos. Lo anterior para conocer y entender la entidad y su entorno, lo que determinará el análisis de riesgos y la aplicación de la metodología en general.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Es el estándar organizacional que soporta la operación de la SED, integrando las competencias institucionales y legales que la rigen con el conjunto de planes y programas necesarios para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales. Pretende determinar la mejor y más eficiente forma de ejecutar las operaciones de la entidad. Consulta - [Mapa de Procesos](#)

Las estrategias de la SED generalmente se definen por la alta dirección y obedecen a la razón de ser que desarrolla la misma, a los planes que traza el sector al cual pertenece (Plan Estratégico Sectorial), a políticas específicas que define el gobierno nacional, departamental o municipal enmarcados en el plan nacional de desarrollo.

En este contexto la SED define su planeación institucional, dicha planeación hace uso de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación para materializarla o ejecutarla, por lo tanto, la administración del riesgo no puede verse de forma aislada.

CADENA DE VALOR

Es la Interrelación de los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades y requisitos de los usuarios.

MISIÓN

Constituye la razón de ser de la SED; sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que hacen parte de la SED. Consulta - [Plataforma Estratégica](#)

MAPA DE PROCESOS

Es la representación gráfica de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y sus interacciones. Consulta - [Mapa de Procesos](#)

VISIÓN

Es la proyección de la SED a largo plazo, que permite establecer su direccionamiento, rumbo, las metas para lograr su desarrollo. Es construida y desarrollada por la Alta Dirección de manera participativa, en forma clara, amplia, positiva, coherente, convincente, comunicada y compartida por todos los miembros de la organización. Consulta - [Plataforma Estratégica](#)

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Estructura que permite identificar los rasgos distintivos de los procesos. Establece su objetivo, la relación con los demás procesos, insumos, activos, su transformación a través de las actividades que desarrolla y las salidas del proceso, se identifican los proveedores y clientes o usuarios, que pueden ser internos o externos. Consulta - [Caracterización de Procesos](#)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento al mandato legal aplicable de la SED. El cumplimiento de estos objetivos institucionales se materializa a través de la ejecución de la planeación anual.



Adaptación propia basada en la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V5

Declaración de la Política de Administración de Riesgos de la SED

La Secretaría de Educación del Distrito en cabeza de la alta dirección como línea estratégica en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión se compromete a implementar con la participación de los servidores de la entidad, la política de administración del riesgo y desarrollar cada una de las etapas: identificación, clasificación y evaluación de los riesgos, analizando los controles que existen o podrían existir para prevenir los eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Aplica para:

- Riesgos de gestión por procesos en los tres niveles de la entidad (Central, local e institucional).
- Riesgos de corrupción de los procesos de la entidad.
- Riesgos de integridad ética de los procesos de la entidad.
- Riesgos de fraude de auditoría y financiación del patrimonio (SARLAF-TT) de los procesos de la entidad.
- Riesgos fiscales de los procesos de la entidad.

Módulo de recepción y tratamiento del riesgo

• Para los riesgos de gestión, de fraude de auditoría y financiación del patrimonio (SARLAF-TT) focaliza en los tres niveles de acuerdo con las opciones de tratamiento de la metodología definidas en el Item 2.3. Además, en los niveles superiores en los meses de agosto y diciembre.

Mapa de calor

Apetito – Tolerancia - Capacidad del Riesgo



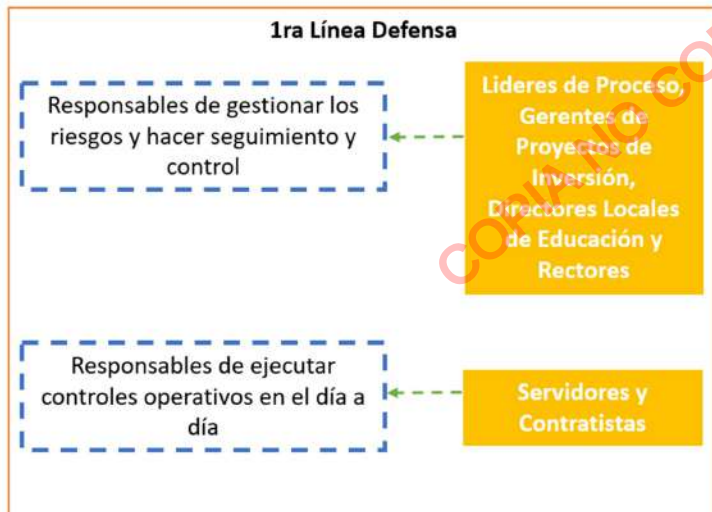
Operatividad Institucional para la Administración del Riesgo

Esquema 2 – Operación en la Entidad

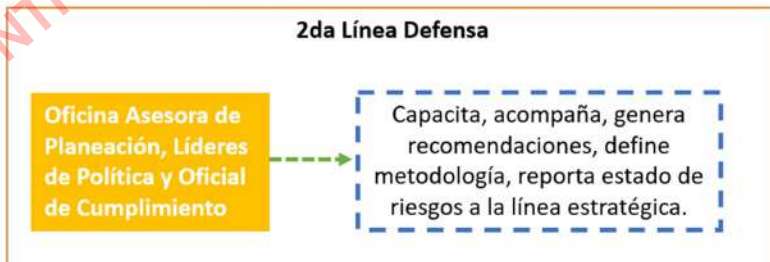
Línea Estratégica



1ra Línea Defensa



2da Línea Defensa

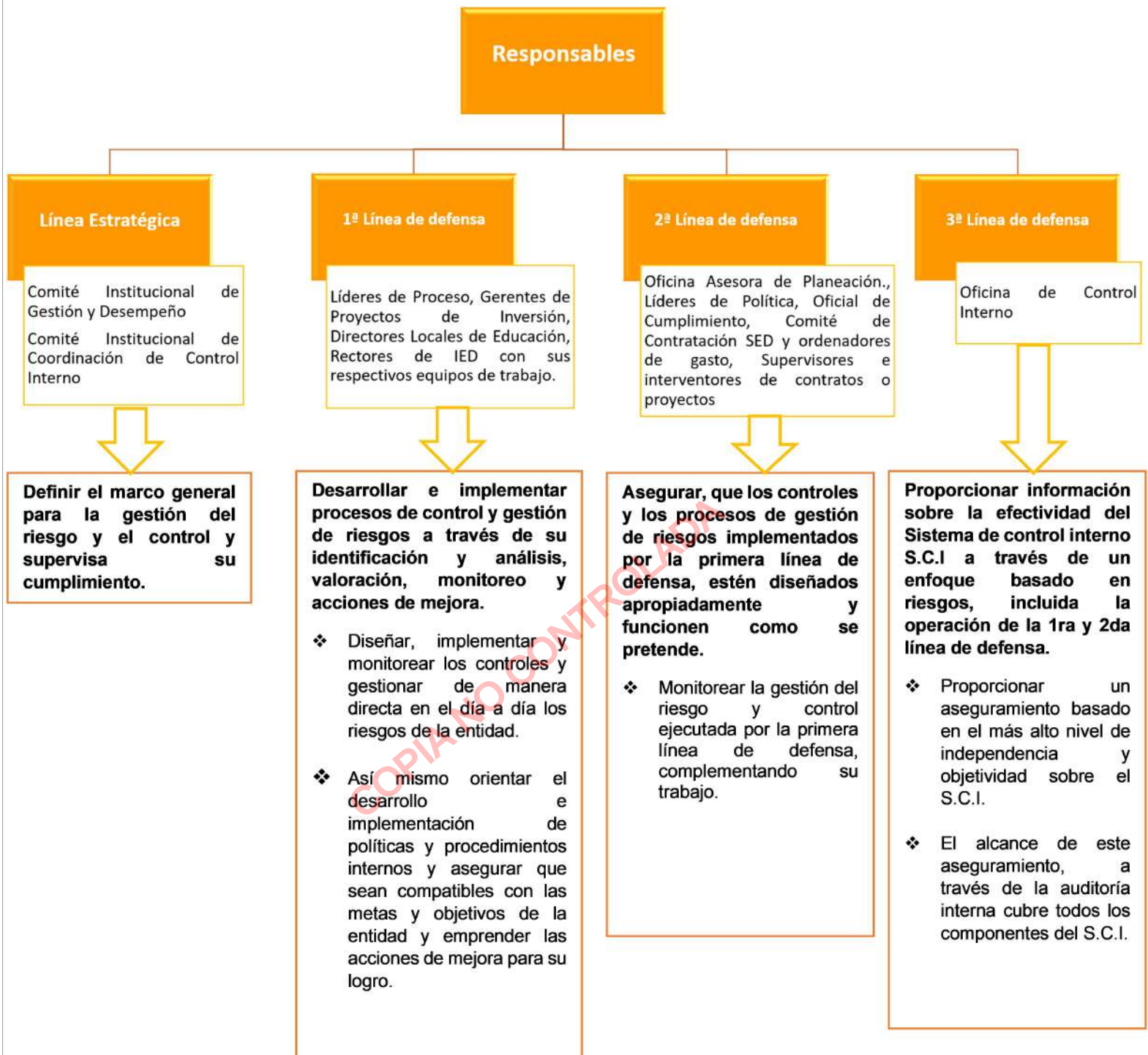


3ra Línea de Defensa



Adaptación propia basada en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. V6. Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Líneas de Defensa



Adaptación propia basada en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022

Este etapa tiene como objetivo identificar los riesgos que afectan a la entidad, para ello se debe tener en cuenta el contexto estratégico con base en el análisis hecho a los hechos internos y externos en el que opera la SED.

Paso 1. Identificación del Riesgo

1.1 Análisis de objetivos estratégicos y de los procesos

Esta parte es muy importante, dado que todos los riesgos que se identifiquen deben tener impacto en el cumplimiento del objetivo estratégico o del proceso.

Ejemplo aplicado bajo la estructura propuesta para la redacción del riesgo

Redacción inicia con:

Posibilidad de

¿Qué?



Impacto



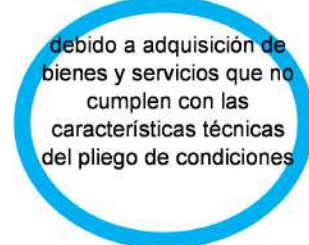
¿Cómo?



Causa Inmediata



¿Por qué?



Causa Raíz

Adaptación propia basada en la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Premisas para una adecuada redacción del riesgo

- No describe como riesgo, simplemente el funcionamiento del control.
- Siempre aparece en la identificación de la amenaza por sí misma en los procedimientos existentes.
- No describe riesgos como riesgo.
- Siempre involucra el funcionamiento de la plataforma estratégica donde se realiza el seguimiento a la planeación.
- No describe riesgos como la negación de un control.
- Siempre relaciona los procedimientos del servicio por ser control con el riesgo para la entidad.
- No describe riesgos instrumentales, lo que pueden existir con causas instrumentales.
- Siempre plantea las expectativas.

Puede ser un riesgo asociado a la gestión documental, a la gestión contractual y jurídica y en cada proceso sus controles son diferentes.

1.5.1 Descripción del riesgo fiscal

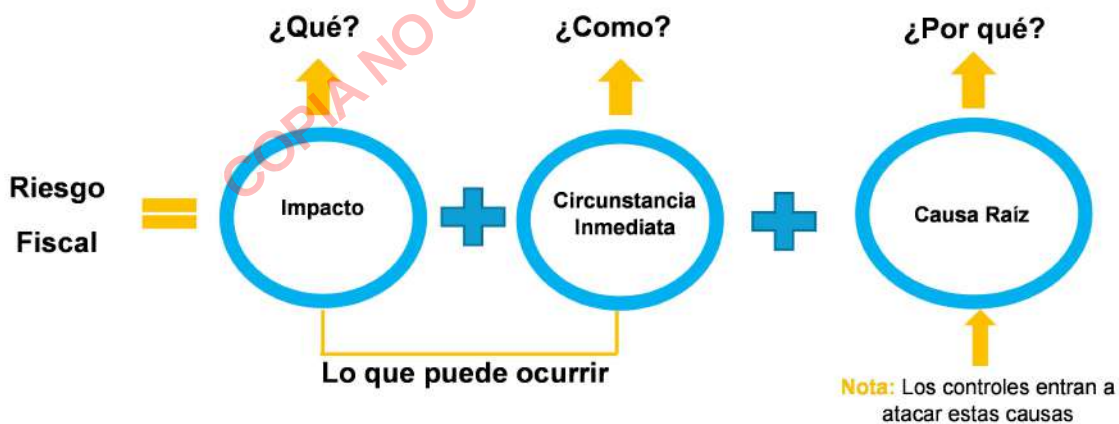
Actualización: se presenta la estructura de redacción de riesgo fiscal, así mismo, se presentan algunos ejemplos de riesgo fiscal identificados como resultado del estado de los controles territoriales y Contraloría General de la República.

Para redactar un riesgo fiscal se debe tener en cuenta:

- **Indice con la entidad:** Posibilidad de, debido a que no estamos reflejando el evento potencial.
- **Impacto:** Corresponde al daño, perjuicio o afectación que se genera en la entidad por la pérdida de recursos públicos o por la pérdida de información patrimonial de naturaleza pública.
- **Circunstancia Inmediata:** Corresponde al cómo, de qué manera se genera el riesgo por lo que se presenta el riesgo, pero no corresponde la causa principal o básica, cuando más, para que se presente el riesgo.
- **Causa Raíz:** Corresponde al por qué, que es el evento principal o causa que genera el riesgo, pero no es la causa principal, es la causa que genera el riesgo, es la causa que genera el riesgo.

De acuerdo con lo indicado, la estructura propuesta para la redacción de riesgo fiscal es la siguiente:

Esquema 5 - Estructura propuesta para la redacción del riesgo



Tomado de: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Ejemplo

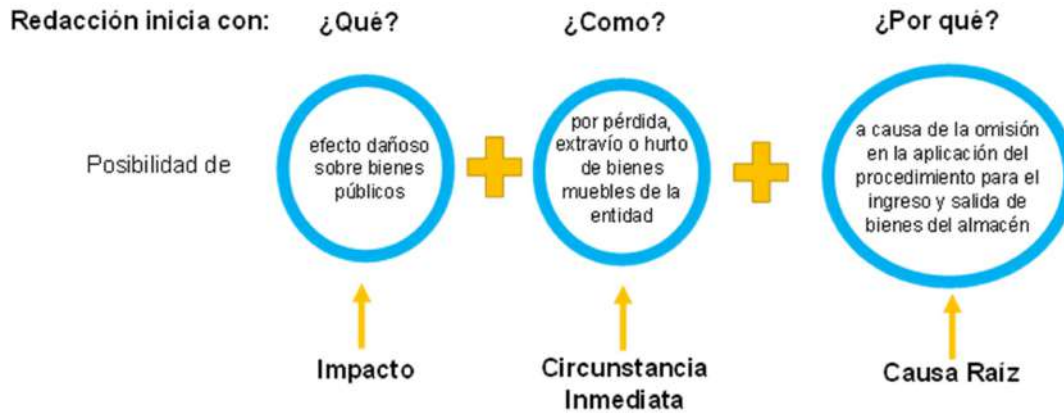
Proceso: Atención y Permanencia – Subproceso: Infraestructura y Opciones Escolares

Objetivo: Fortalecer y dar a la infraestructura del sistema educativo calidad, mediante la realización de obras de infraestructura y dotación de los ambientes de aprendizaje y salones administrativos, con el fin de contar con espacios dignos para el aprendizaje y el funcionamiento que permitan la transformación de la práctica pedagógica y administrativa.

Alcance: Toda la planeación de las actividades para la educación, control y el mantenimiento de los recursos físicos, así como a la dotación, administración y mantenimiento de bienes y bienes con el seguimiento a las actividades de infraestructura y dotación y la identificación de acciones de riesgo.

Identificación de riesgos propuestos para la redacción del riesgo: Señalar.

Ejemplo aplicado bajo la estructura propuesta para la redacción del riesgo fiscal



Adaptación propia basada en la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6. Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Como complemento a continuación se muestran otros ejemplos de redacción de riesgos fiscales, según el objeto sobre el cual incide la posibilidad de efecto dañoso, es decir efecto dañoso sobre bienes públicos, recursos públicos o sobre intereses patrimoniales de naturaleza pública.

Tabla: Ejemplos de redacción de riesgos fiscales para la gestión pública

Objeto del riesgo	Redacción del riesgo	Redacción del riesgo
Recursos públicos	Posibilidad de pérdida de recursos públicos por omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso y salida de bienes del almacén.	Posibilidad de pérdida de recursos públicos por omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso y salida de bienes del almacén.
Bienes públicos	Posibilidad de pérdida de bienes públicos por omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso y salida de bienes del almacén.	Posibilidad de pérdida de bienes públicos por omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso y salida de bienes del almacén.
Intereses patrimoniales	Posibilidad de pérdida de intereses patrimoniales por omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso y salida de bienes del almacén.	Posibilidad de pérdida de intereses patrimoniales por omisión en la aplicación del procedimiento para el ingreso y salida de bienes del almacén.

1.6 Clasificación del riesgo:

COPIA NO CONTROLADA

Tabla 4 - Clasificación de riesgos

Ejecución y administración de procesos	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos.
Fallas tecnológicas	Errores en hardware, software, telecomunicaciones, interrupción de servicios básicos.
Relaciones laborales	Pérdidas que surgen de acciones contrarias a las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de demandas por daños personales o de discriminación.
Usuarios, productos y prácticas	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los usuarios y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.
Eventos externos	Eventos externos como atentados, vandalismo, orden público.
Infraestructura	Fallas en el mantenimiento y adecuación de espacios
Legal	Pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. Surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.
Operativo	Incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el Riesgo Legal y el Riesgo Reputacional, asociados a tales factores.
Contagio	Pérdida que una entidad puede sufrir, directa o indirectamente, por una acción o experiencia de una Contraparte
Reputacional	Pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la organización y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales

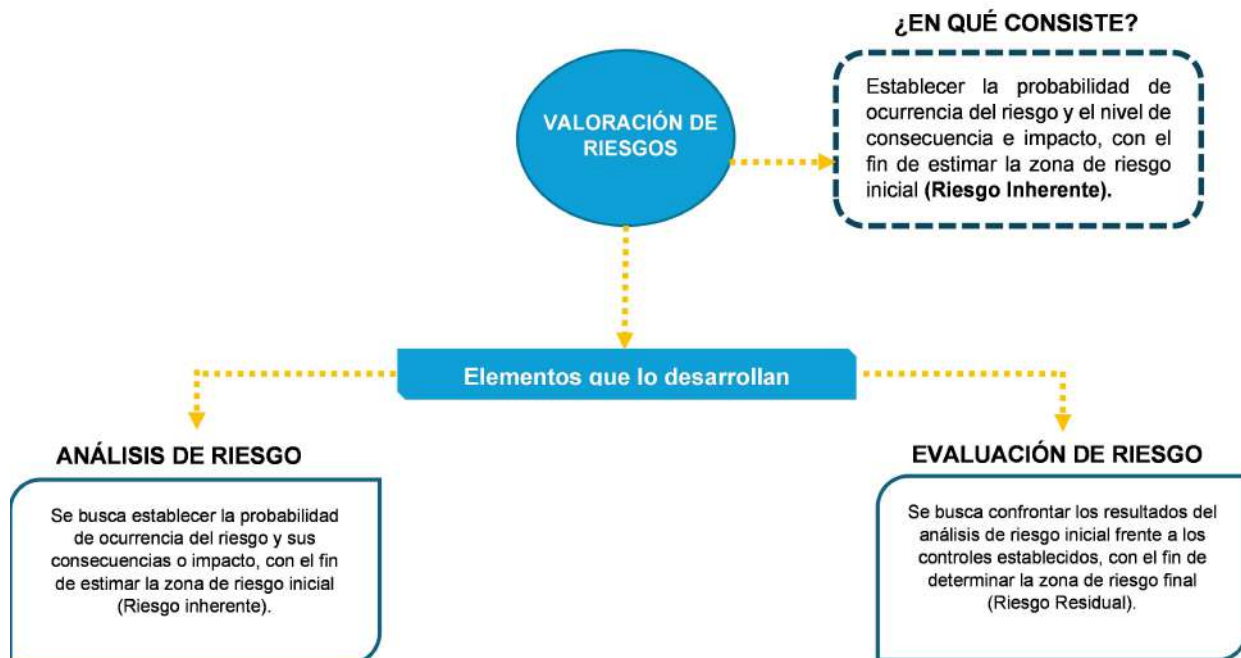
Adaptación propia basada en la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6. Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Teniendo en cuenta que en la Tabla 4 se definen una serie de factores generadores de riesgo, para poder definir la clasificación de riesgos, su intensidad es la siguiente:



Adaptación propia basada en la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6. Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Paso 2. Valoración del Riesgo



Tomado de: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6

Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

2.1 Análisis de riesgos

En este punto se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto.

Determinar la probabilidad

La probabilidad se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

Para efectos de este análisis, la probabilidad de ocurrencia estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se está analizando. De este modo, la probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el período de 1 año.

Según este supuesto, la probabilidad que analicemos afecta solo tipo de análisis se refiere, ya que se puede determinar con claridad la frecuencia con la que se hace o realiza una actividad, en vez de considerar los posibles eventos que pudieran haberse dado en el pasado, ya que, luego de aplicarse, el riesgo se ha presentado o no. Por lo tanto, la probabilidad se refiere a la frecuencia o a la cantidad de veces que se repite la actividad en el período de 1 año.

Como resultado, a continuación, se muestra una lista de actividades típicas relacionadas con la gestión de la entidad, las que pueden ser utilizadas para definir la probabilidad.

Tabla 5 - Actividades relacionadas con la gestión en la SED

Actividad	Frecuencia de la Actividad	Probabilidad frente al Riesgo
Planeación estratégica	1 vez al año	Muy baja
Actividades de talento humano, jurídica, administrativa	Mensual	Media
Contabilidad, cartera	Semanal	Alta
*Tecnología (incluye disponibilidad de aplicativos), tesorería. *Nota: En materia de tecnología se tiene en cuenta 1 hora funcionamiento = 1 vez. Ej.: Aplicativo SIGA está disponible diariamente	Diaria	Muy alta

Tomado de: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6. Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el punto anterior sobre el nivel de probabilidad, la exposición al riesgo estará asociada al proceso o actividad que se está analizando, es decir, al número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el período de 1 año, en la tabla 5 se establecen los criterios para definir el nivel de probabilidad.

Tabla 6 Criterios para definir el nivel de probabilidad

Frecuencia de la Actividad		Probabilidad
Muy Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año	20%
Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año	40%
Media	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 25 a 500 veces por año	60%
Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 501 veces al año y máximo 5000 veces por año	80%
Muy Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año	100%

Tomado de: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6. Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Determinar el impacto

Para la construcción de la tabla de criterios se definen los impactos económicos y regulatorios como las variables principales.

Cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, tanto económico como regulatorio, con diferentes niveles de alto, medio o bajo, se utilizará el nivel más alto, así, por ejemplo, para un riesgo identificado se define un impacto económico en nivel moderado y un impacto regulatorio en nivel moderado, se tomará el nivel alto, en este caso sería el nivel moderado.

Según este esquema se facilita el análisis para la primera fase de definición, dado que se puede considerar información relativa para su establecimiento, afirmando la subjetividad que usualmente puede darse en este tipo de análisis.

En la tabla 7 se establecen los criterios para definir el nivel de impacto.

Tabla 7 Criterios para definir el nivel de impacto

Afectación Económica		Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización
Menor 40%	Entre 100 y 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general nivel interno.
Moderado 60%	Entre 501 y 700 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos
Mayor 80%	Entre 701 y 1000 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel local o distrital.
Catastrófico 100%	Mayor a 1000 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país.

Tomado de: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6. Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

IMPORTANTE: Frente al análisis de probabilidad e impacto no se utiliza criterio experto, solo quiere decir que la primera fase de definición como considerar de su particular, define cuáles veces disminuye la actividad, solo para el nivel de probabilidad, y en la tabla 6 se establece que se aplica en el nivel correspondiente, dicha situación se aplica para el impacto, ya que no se trata de un análisis subjetivo. Se debe señalar que el criterio experto, se debe al conocimiento y experiencia del líder, se utiliza para definir aspectos como: número de veces que se ejecuta la actividad, número de veces que se ejecuta la actividad, número de veces que se ejecuta la actividad, número de veces que se ejecuta la actividad.

Objetivo (continuación)

Preparar Gestión Comercial

Objetivo: Aligned los recursos, áreas y servicios mediante el desarrollo de las prácticas comerciales para satisfacer las necesidades de la entidad.

Riesgo identificado: posibilidad de afectación económica por multa y sanción del ente regulador debido a incumplimiento de normas y servicios que no cumplen con las características técnicas del plan de condiciones.

Impacto: Incidencia en la definición de los términos para la gestión comercial y servicios con el cumplimiento de la actividad comercial y la definición de acciones de riesgo. Aplica para los tres niveles de la entidad, centralizado y descentralizado.

Nº de veces que se ejecuta la actividad: la actividad de comercial se lleva a cabo 300 veces en el mes = 3000 controles en el año.

Cálculo afectación económica: de llegar a multas, tendría una afectación económica de 750 SMLMV.

Aplicando los datos de probabilidad e impacto resulta:



Frecuencia de la Actividad		Probabilidad
Muy Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año	20%
Baja	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año	40%
Media	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 25 a 500 veces por año	60%
Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 501 veces al año y máximo 5000 veces por año	80%
Muy Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año	100%

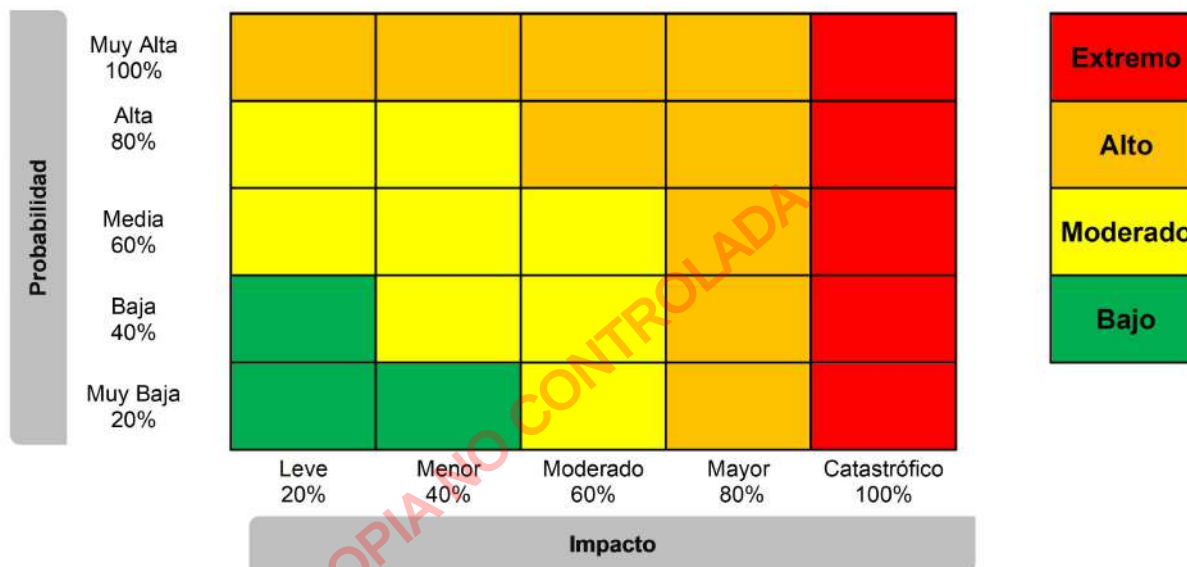
	Afectación Económica	Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización
Menor 40%	Entre 100 y 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general nivel interno.
Moderado 60%	Entre 501 y 700 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos
Mayor 80%	Entre 701 y 1000 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel local o distrital.
Catastrófico 100%	Mayor a 1000 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país.

Probabilidad inherente= alta 80%, Impacto inherente: mayor 80%

2.2 Evaluación de riesgos

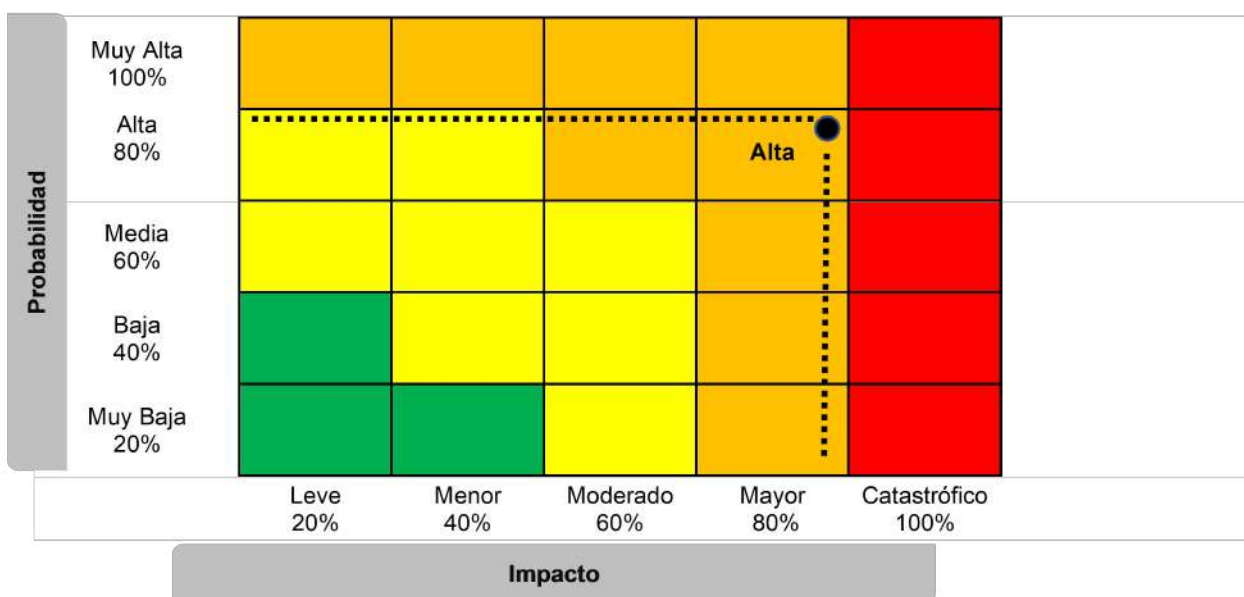
Antes del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impactos, se busca determinar la zona de riesgo inherente (RIESGO INHERENTE).
Análisis preliminar (riesgo inherente)
 Se busca determinar los niveles de severidad a través de la combinación entre la probabilidad y el impacto. Se define el nivel de severidad en la matriz de calor (ver Figura 1).

Figura 1 - Matriz de calor (niveles de severidad del riesgo)



Adaptación propia basada en la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
 Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Ejemplo (continuación):
 Proceso: Gestión Contractual
 Objetivo: Aligned los bienes, obras y servicios mediante el desarrollo de los procesos contractuales para satisfacer las necesidades de la entidad.
 Riesgo identificado: Posibilidad de afectación económica a por multa y sanción del ente regulador debido a adquisición de bienes y servicios que no cumplen con las características técnicas del pliego de condiciones.
 Probabilidad inherente: alta 80%.
 Impacto inherente: mayor 80%.



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

Estructura para la descripción del control:

Para una adecuada redacción del control se propone una estructura que facilite entender su tipología y otros atributos para su valoración. La estructura es la siguiente:

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

• **Acción:** se detallan las acciones que se realizan para controlar el riesgo, se detallan los recursos que se requieren para realizar la actividad.

• **Complemento:** corresponde a los detalles que permiten identificar claramente el objeto del control.

En el esquema 8 se establece un ejemplo bajo esta estructura.

Esquema 8 - Ejemplo aplicado bajo la estructura propuesta para la redacción del control

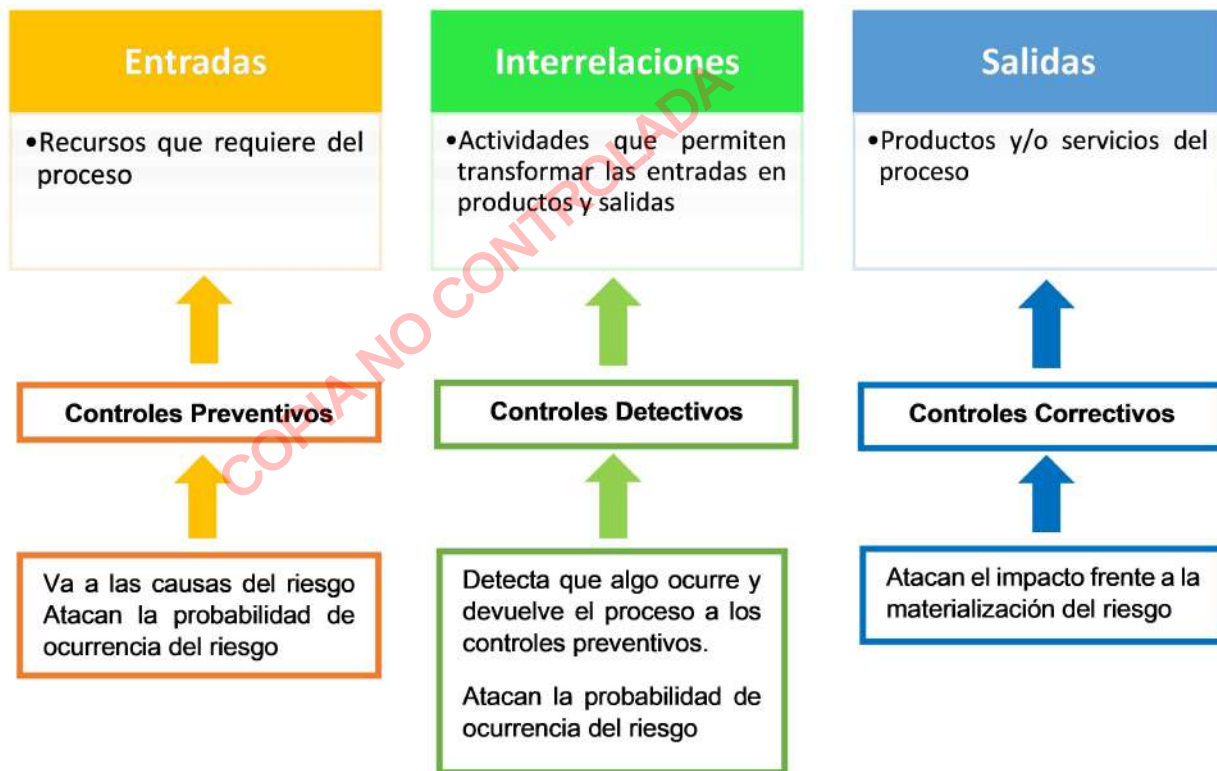


Adaptación propia basada en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Tipología de controles

Antes del ciclo de los procesos se pueden establecer cuando se inicia un control y por lo tanto, establecer su tipología con mayor precisión. Para comprender esta estructura conceptual, en el esquema 9 se consideran 3 flujos globales del ciclo de un proceso así:

Esquema 9 - Tipologías de controles



Adaptación propia basada en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Acorde con lo anterior, tenemos las siguientes tipologías de controles:

• **Control preventivo:** control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad originadora del riesgo, se busca establecer las condiciones que aseguren el resultado final esperado.

• **Control detectivo:** control accionado durante la ejecución del proceso. Estos controles detectan el riesgo, pero no evitan su materialización.

• **Control correctivo:** control accionado en la salida del proceso y después de que se materialice el riesgo. Estos controles tienen como finalidad, por ejemplo, de acuerdo con la forma como se ejecuten los procesos.

• **Control manual:** controles que son ejecutados por personas.

• **Control automático:** son ejecutados por un sistema.

• **Indicador:** para el análisis y monitoreo de los controles.

• **Controlador:** se analizan los atributos para el diseño del control, teniendo en cuenta características relacionadas con la eficiencia y la formalización. En la tabla 8 se puede observar la descripción y para asociarlo a cada uno así:

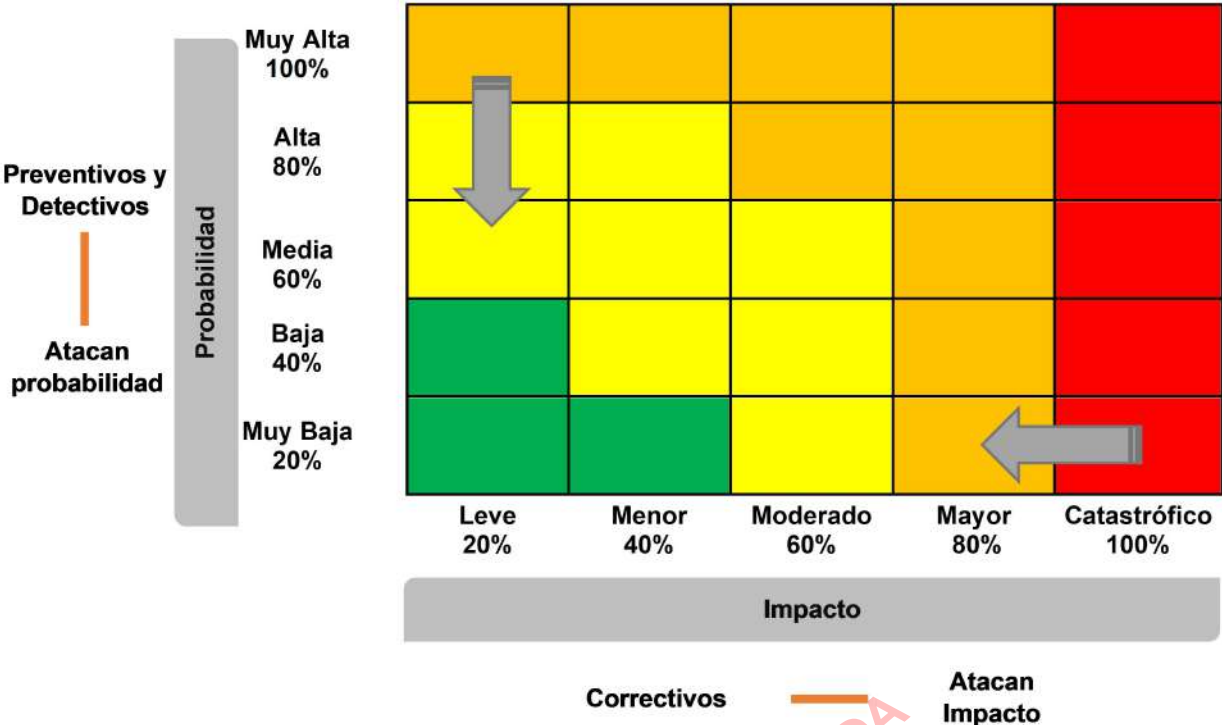
Tabla 8- Atributos de para el diseño del control

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

Tomado de: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

*Nota: Los atributos informativos solo permiten darle formalidad al control y su fin es el de conocer el entorno del control y complementar el análisis con elementos cualitativos; sin embargo, estos no tienen una incidencia directa en su efectividad. Teniendo en cuenta que es a partir de los controles que se dará el movimiento, en la matriz de calor que corresponde a la figura 2 se muestra cuál es el movimiento en el eje de probabilidad y en el eje de impacto de acuerdo con los tipos de controles.

Figura 2 - Movimiento en la matriz de calor acorde con el tipo de control



Adaptación propia basada en la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Control 1	Control 2	Control 3
El profesional del área de contratos verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisión con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.	El jefe de Oficina de contratos verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias, devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.	El Supervisor o Interventor del Contrato en caso de identificar un posible incumplimiento solicita la apertura del proceso para la imposición de multa, cláusula penal, caducidad de la garantía única de incumplimiento, a través de informe pormenorizado donde se indican los hechos del incumplimiento, dicho proceso queda registrado en la herramienta de seguimiento de la gestión contractual.

Tabla 9 - Aplicación tabla atributos a ejemplo propuesto

Controles y sus Características					Peso
Control 1	El profesional del área de contratos verifica que la información suministrada por el proveedor corresponda con los requisitos establecidos de contratación a través de una lista de chequeo donde están los requisitos de información y la revisión con la información física suministrada por el proveedor, los contratos que cumplen son registrados en el sistema de información de contratación.	Tipo	Preventivo	X	25%
			Detectivo		
			Correctivo		
		Implementación	Automático		
			Manual	X	15%
		Documentación	Documentado	X	-
			Sin documentar		
		Frecuencia	Continua	X	-
			Aleatoria		
		Evidencia	Con registro	X	-
Sin registro					
Total Valoración					40%
Control 2	El jefe del área de contratos verifica en el sistema de información de contratación la información registrada por el profesional asignado y aprueba el proceso para firma del ordenador del gasto, en el sistema de información queda el registro correspondiente, en caso de encontrar inconsistencias, devuelve el proceso al profesional de contratos asignado.	Tipo	Preventivo		
			Detectivo	X	15%
			Correctivo		
		Implementación	Automático		
			Manual	X	15%
		Documentación	Documentado	X	-
			Sin documentar		
		Frecuencia	Continua	X	-
			Aleatoria		
		Evidencia	Con registro	X	-
Sin registro					
Total Valoración					30%
Control 3	El Supervisor o Interventor del Contrato en caso de identificar un posible incumplimiento solicita la apertura del proceso para la imposición de multa, cláusula penal, caducidad de la garantía única de incumplimiento, a través de informe pormenorizado donde se indican los hechos del incumplimiento, dicho proceso queda registrado en la herramienta de seguimiento de la gestión contractual.	Tipo	Preventivo		
			Detectivo		
			Correctivo	X	10%
		Implementación	Automático		
			Manual	X	15%
		Documentación	Documentado	X	-
			Sin documentar		
		Frecuencia	Continua	X	-
			Aleatoria		
		Evidencia	Con registro	X	-
Sin registro					
Total Valoración					25%

**Adaptación propia basada en la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.**

Nivel de riesgo (riesgo residual)

El riesgo residual es el resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

Para la aplicación de los controles se debe tener en cuenta que existe riesgo de forma acumulativa, esto quiere decir que uno no se aplica al valor de uno de los controles, el siguiente control se aplicará con el valor resultante luego de la aplicación del primer control.

Para mayor claridad, en la tabla 10 se da continuación al ejemplo propuesto, donde se observan las diferentes respuestas para la aplicación de los controles.

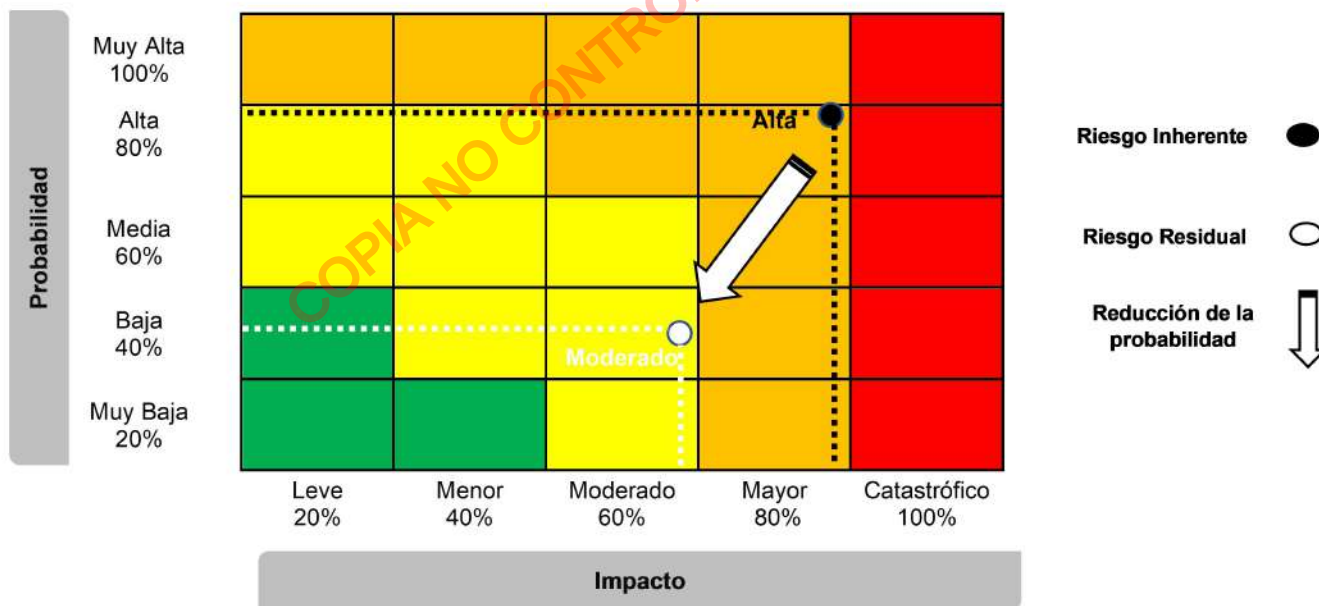
Tabla 10 - Aplicación de controles para establecer el riesgo residual

Riesgo	Datos relacionados con la probabilidad e impacto inherentes		Datos valoración de controles		Cálculos requeridos	
Posibilidad de pérdida económica por multa y sanción del ente regulador debido a adquisición de bienes y servicios que no cumplen con las características técnicas del pliego de condiciones	Probabilidad inherente	80%	Valoración control 1 preventivo	40%	$80\% * 40\% =$	32%
					$80\% - 32\% =$	48%
	Valor probabilidad para aplicar 2do control	48%	Valoración control 2 detectivo	30%	$48\% * 30\% =$	14,4%
					$48\% - 14,4\% =$	33,6%
	Probabilidad Residual	33,6%				
	Impacto Inherente	80%	Valoración control 3 correctivo	25%	$80\% * 25\% =$	20%
					$80\% - 20\% =$	60%
	Impacto Residual	60%				

Adaptación propia basada en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Ejemplo (continuación):
Proceso: Gestión Contractual
Objetivo: Adquirir los bienes, obras y servicios mediante el desarrollo de los procesos contractuales para satisfacer las necesidades de la entidad.
Riesgo inherente: El proceso de adquisición económica por medio y sanción del ente regulador debido a la adquisición de bienes y servicios que no cumplen con las características técnicas del pliego de condiciones.
Probabilidad inherente: 80%
Impacto inherente: 80%
Riesgo Residual: 33,6%
Riesgo Residual: 60%
Nota: En caso de no contar con controles correctivos, el impacto residual es el mismo calculado inicialmente, es importante señalar que no será posible su movimiento en la matriz para el impacto.
En la figura 3 se observa el movimiento en la matriz de calor.

Figura 3 - Movimiento en la matriz de calor con el ejemplo propuesto



Adaptación propia basada en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6
Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Nota: En caso de no contar con controles correctivos, el impacto residual es el mismo calculado inicialmente, es importante señalar que no será posible su movimiento en la matriz para el impacto.

Es la decisión que se toma frente a un determinado nivel de riesgo, de lo contrario puede ser aceptar o reducir. Se analiza frente al riesgo residual, ante para procesos en funcionamiento, cuando no todo de procesos nuevos, se procede a partir del riesgo inherente.
En el diagrama 3 se observan las tres opciones inherentes y su relación con la necesidad de aplicar planes de acción dentro del siguiente nivel de riesgo.

2.3 Tratamiento del riesgo

Esquema 10 - Estrategias para combatir el riesgo

Aceptar

Después de realizar un análisis y considerar los niveles del riesgo se determina asumir el mismo, conociendo los efectos de su posible materialización

Reducir

Después de realizar un análisis y considerar que el nivel del riesgo es alto, se determina tratarlo mediante transferencia o mitigación del mismo.

Transferir

Después de realizar un análisis, se considera que la mejor estrategia es tercerizar el proceso o trasladar el riesgo a través de seguros o pólizas. La responsabilidad económica recae sobre el tercero, pero no se transfiere la responsabilidad sobre el tema reputacional.

Mitigar

Después de realizar un análisis y considerar los niveles de riesgo, se implementan acciones que mitiguen el nivel del riesgo.



Plan de Acción

Adaptación propia basada en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V6 Departamento Administrativo de la Función Pública – 2022.

Para el plan de acción referido para los riesgos residuales en zona alta o extrema, es importante mencionar que, conceptualmente y de manera general, se trata de una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de temas o proyectos. Para efectos del mapa de riesgos, cuando se define la acción de reducir, se requiere la definición de un plan de acción que especifique: i) responsabilidad, ii) fecha de implementación, y iii) fecha de seguimiento.

Se necesitan definir indicadores que permitan evaluar la eficacia de los controles (uno por cada control definido).

Se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

• El indicador de eficacia mide el grado de cumplimiento de lo planeado en el control.

• Claridad de lo que se requiere medir para definir un buen indicador.

• Que la fuente de información responda para la medición sea de fácil acceso.

Se debe definir la meta anual.

Definir el tipo de meta de acuerdo con las siguientes definiciones:

Quantitativa: Son metas cuantitativas que se refieren a un resultado en cada trimestre y luego al total de la meta anual. Por ejemplo: reducir el número de quejas en el 10% de las oficinas a 1 año de implementación.

Calitativa: Son metas que miden aspectos cualitativos que se refieren a un resultado en cada trimestre y luego al total de la meta anual. Por ejemplo: mejorar la calidad de los servicios en el 10% de las oficinas a 1 año de implementación. Si se exige este tipo de meta, la meta anual será 100% porque el objetivo es alcanzar el 100% de las solicitudes o requerimientos. Debe tenerse en cuenta que, para identificar la demanda real, debe contarse con una herramienta que permita establecer el 100% de la demanda, como por ejemplo las aplicaciones de gestión documental.

La primera fase de definición será la responsabilidad de realizar los seguimientos a la ejecución de los controles definidos en el plan 2.2. Monitoreo del Riesgo. - Controles, en la herramienta definida por la segunda fase de definición en el mapa de riesgos y controles.

Paso 3. Seguimiento a la ejecución de los controles

La primera fase de definición será la responsabilidad de realizar los seguimientos a la ejecución de los controles definidos en el plan 2.2. Monitoreo del Riesgo. - Controles, en la herramienta definida por la segunda fase de definición en el mapa de riesgos y controles.

a. Nombre del riesgo materializado.
b. Descripción de los impactos.
c. Descripción de las acciones implementadas para reducir el riesgo.
d. Descripción de los impactos.
e. Descripción de las acciones implementadas y seguimiento.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Para la implementación de la metodología para la administración del riesgo se debe tener en cuenta:

1. Los riesgos para nivel local e institucional serán administrados por el Director Local de Educación y Recreación con sus respectivos equipos de trabajo según corresponda, de acuerdo con su importancia y con base en el portafolio de riesgos al cual se le prioriza la atención por la Oficina Asesora de Planeación.

2. El portafolio de riesgos definido por la Oficina Asesora de Planeación se actualizará según se vaya presentando con acciones a nivel local e institucional, teniendo en cuenta el mapa de riesgos de gestión regional, acciones riesgos definidos en el portafolio de riesgos de identificación del riesgo, análisis del riesgo, evaluación del riesgo e indicadores.

3. Será obligación de cada Dirección Local de Educación y Recreación reportar los riesgos asignados a la Oficina Asesora de Planeación para su consolidación.

4. La Oficina Asesora de Planeación con base en los riesgos reportados por parte de nivel local e institucional realizará el mapa de riesgos de cada Dirección Local de Educación y Recreación para su implementación y seguimiento.

5. Los riesgos para nivel central serán administrados por cada Líder del Proceso con sus respectivos equipos de trabajo y el cual deberá reportarse a la Oficina Asesora de Planeación de acuerdo con los tiempos establecidos por este manual.

6. Tiempos establecidos para el desarrollo de cada una de las etapas, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11 - Cronograma Administración del Riesgo

	Etapa	Fechas de Corte	Fecha Máxima de Reporte	Nivel		Responsable Línea de Defensa
1	Elaboración mapa de Riesgos	N/A	A más tardar el 30 de abril	Central	1ra Línea de Defensa	Líderes de Proceso y Equipo de trabajo
				Local		Directores Locales de Educación y Equipo de trabajo
				Institucional		Rectores de IED y Equipo de trabajo
2	Monitoreo a la entrega del mapa de Riesgos	N/A	A más tardar el 30 de mayo	Central	2da Línea de Defensa	Oficina Asesora de Planeación Líderes de Política Comité de Contratación SED y ordenadores de gasto Supervisores e interventores de contratos o proyectos
3	Primer seguimiento a la ejecución de los controles	Desde 1 de mayo hasta el 30 agosto	A más tardar el 30 de agosto	Central	1ra Línea de Defensa	Líderes de Proceso y Equipo de trabajo
				Local		Directores Locales de Educación y Equipo de trabajo
				Institucional		Rectores de IED y Equipo de trabajo
4	Monitoreo al primer seguimiento de la ejecución de los controles	N/A	A más tardar el 30 de septiembre	Central	2da Línea de Defensa	Oficina Asesora de Planeación Líderes de Política Comité de Contratación SED y ordenadores de gasto Supervisores e interventores de contratos o proyectos
5	Segundo seguimiento a la ejecución de los controles	Desde 1 de septiembre hasta el 30 de diciembre	A más tardar el 30 de diciembre	Central	1ra Línea de Defensa	Líderes de Proceso y Equipo de trabajo
				Local		Directores Locales de Educación y Equipo de trabajo
				Institucional		Rectores de IED y Equipo de trabajo
6	Monitoreo al segundo seguimiento de la ejecución de los controles	N/A	A más tardar el 30 de enero	Central	2da Línea de Defensa	Oficina Asesora de Planeación Líderes de Política Comité de Contratación SED y ordenadores de gasto Supervisores e interventores de contratos o proyectos

7. El Director Local de Educación o Rector encargará los riesgos que apliquen para su gestión de acuerdo con el Plan de Riesgos del nivel Local e Institucional vigente.
8. El Mapa de Riesgos Estratégico de la entidad corresponde a los riesgos de los procesos estratégicos y institucionales.
9. Durante la construcción y seguimiento de la ejecución de los controles, la primera línea de defensa (Líderes de Proceso, Directores Locales de Educación, Rectores), serán los responsables de asociar entre las partes intervinientes, los acciones que se desarrollarán para la administración del riesgo.
10. El Estado de control de los Mapas de Riesgos de la Secretaría de Educación del Distrito se el aplicativo según los criterios de gestión administrativa por la Oficina Asesora de Planeación.
11. Los líderes de proceso con sus respectivos equipos de trabajo deberán contemplar dentro de sus mapas los riesgos asociados a los proyectos de inversión que serán a cargo.
12. Una vez elaborado el Mapa de Riesgos por la primera línea de defensa (Líderes de Proceso, Directores Locales de Educación, Rectores), deberán ser reportados a la Oficina asesora de Planeación como 2da línea de defensa en la herramienta y planilla establecidas.
13. La primera línea de defensa (Líderes de Proceso, Directores Locales de Educación, Rectores), deberá realizar todos los seguimientos programados a los controles, así como contar con las evidencias generadas que reporten el desarrollo de estos dentro de los tiempos y formatos establecidos.
14. La segunda línea de defensa en calidad de la Oficina Asesora de Planeación deberá reportar el estado del mapa de riesgos a la línea estratégica.
15. De acuerdo con la Resolución 240 de 2014 de la Secretaría Distrital de Ambiente, la Entidad deberá identificar sus riesgos ambientales. Estos se identificarán en el proceso de Gestión ambiental.
16. Los riesgos de seguridad de la información serán gestionados a través del documento Metodología de Administración para la gestión de los Riesgos de Seguridad Digital.
17. Los riesgos de corrupción serán gestionados a través de la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

RESPONSABLES

Los lineamientos y acciones para los riesgos de Gestión de la entidad son responsabilidad de la Oficina Asesora de Planeación como segunda línea de defensa.

Los lineamientos y acciones para los riesgos del SAGEAT de la entidad son responsabilidad de la Subsecretaría de Gestión Institucional por intermedio del Oficial de Cumplimiento.

La primera línea de defensa (Líderes de Proceso, Directores Locales de Educación, Rectores), serán los responsables de la formulación y seguimiento del mapa de riesgos de acuerdo con la metodología establecida.

La tercera línea de defensa a cargo de la Oficina de Control interno será la encargada de evaluar la efectividad de la administración del riesgo.

BIBLIOGRAFIA

Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V2 - Departamento Administrativo de la Función Pública - 2022

REVISOS

N/A

Versión				Revisión y Fecha		LISTA DE VERSIONES				Razón de la actualización	
1				1-26Nov2022		Adaptación					
2				1-16Nov2024		Cambios de Versión					
ELABORO				REVISO				APROBO			
Nombre:	LUIS ENRIQUE MARTÍNEZ RIVEROS			Nombre:	ANDRÉS MONTEÑA			Nombre:	DANIEL CASTELLANOS GARCIA		
Cargo:	PROFESIONAL ESPECIALIZADO			Cargo:	CONTADOR			Cargo:	JEFE DE OFICINA ASESORA		
Fecha:	13Mar2024			Fecha:	13Mar2024			Fecha:	13Mar2024		
Nombre:				Nombre:	CARLOS ORLANDO CARRALLO TORRES						
Cargo:				Cargo:	CONTADOR						
Fecha:				Fecha:	13Mar2024						
Nombre:				Nombre:	EDGAR RICARDO LOMBO BASTIDAS						
Cargo:				Cargo:	CONTADOR						
Fecha:				Fecha:	13Mar2024						