

**FECHA:** 3 de agosto de 2022

**DIRIGIDO:** Sandra Milena Zapata García, Coordinadora Financiera y de Tesorería

**ASUNTO:** Seguimiento Matriz de Riesgos del proceso de Fondo Rotatorio de Crédito

La Oficina de Control Interno en su rol de “EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE RIESGOS” tiene contemplado en el Plan de Acción para la vigencia 2022 las siguientes actividades:

- Acompañar a las dependencias en la revisión de los mapas de riesgos de los procedimientos.
- Seguimiento a las dependencias en la revisión de los controles establecidos en los mapas de riesgos.

Para dar cumplimiento a lo anterior se pretende en este seguimiento:

#### **OBJETIVO:**

Hacer seguimiento a la matriz de riesgos del proceso de “Fondo Rotatorio de Crédito” al 30 de junio de 2022, con el fin de revisar los riesgos identificados con sus causas y efectos; así como la gestión de los controles y la gestión de los riesgos materializados en el proceso.

Nota: Para el seguimiento se tomará como soporte conceptual la “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas” –Versión 5 de 2020. <https://www.funcionpublica.gov.co>, por lo tanto, todos los conceptos que se transcriban en el presente informe son tomados de la Guía y se referenciará el número de la página facilitar al lector ampliar y afinar los conocimientos.

#### **CRITERIOS:**

- Matriz de riesgos del proceso “FONDO ROTATORIO DE CRÉDITO” suministrada por el responsable del proceso. Código: AF-C01- Versión: 9 – 3/7/2022  
Líder: Director Administrativo y Financiero.

Objetivo del Proceso: "Atender la demanda de créditos complementarios a la población menos favorecida que permita mejorar la calidad de vida de las familias Antioqueñas y gestionar todo lo necesario para la administración y el recaudo de cartera".



Alcance: "Desde la creación de la estrategia de acuerdo a la demanda de necesidad de créditos, Asesoría de Crédito, revisión y aprobación de documentación, Aprobación de Créditos, Autorización de los desembolsos, Seguimiento al recaudo de cartera".

### ASPECTOS GENERALES

Matriz de riesgo: Se identificó en el "MAPA DE RIESGOS DEL PROCESO FONDO ROTATORIO DE CRÉDITO" que se tienen identificado cuatro (4) riesgos a saber:

Riesgos		Descripción del Riesgo	#.Causas	#.Efectos	#.Controles
R1	Desembolsos inadecuados	Autorizar desembolsos de créditos sin el cumplimiento de los requisitos establecidos.	4	3	3
R2	Cartera morosa	Aumento de la cartera morosa y no pago a las Administradoras de Cartera de los créditos desembolsados.	2	2	2
R3	Poca recuperación de recursos de crédito puente	Ausencia de cobro a los proyectos con recursos ejecutados por convenio de crédito puente.	3	4	3
R4	Incumplimiento en la demanda del servicio	No cumplir con la demanda de solicitud de créditos para las familias antioqueñas	3	3	1

### Nivel del Riesgo Inherente

Para hallar el nivel del riesgo la entidad aplica los siguientes criterios

R I E S G O S	Valoración Impacto /		Valoración Probabilidad / Beneficio		Valoración Riesgo (es igual a la multiplicación de el valor de impacto por el valor de la probabilidad)	
	Bajo	1	Bajo	1	Bajo	0-3
	Moderado	2	Medio	2	Medio	4-6
	Catastrofico	3	Alto	3	Alto	7-9

Tabla 1

Riesgo inherente	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
1	Alta	Catastrófico	Riesgo Alto
2	Alta	Catastrófico	Riesgo Alto
3	Alta	Catastrófico	Riesgo Alto
4	Alta	Catastrófico	Riesgo Alto



Fuente: Tabla adaptada del Mapa de Riesgos del proceso de Fondo Rotatorio de Crédito Código: AF-C01 - Versión: 09

Se observa en la tabla 1 que todos los cuatro (4) riesgos identificados presentan un nivel de riesgo alto.

Riesgo residual: “El resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente”. Pag.12

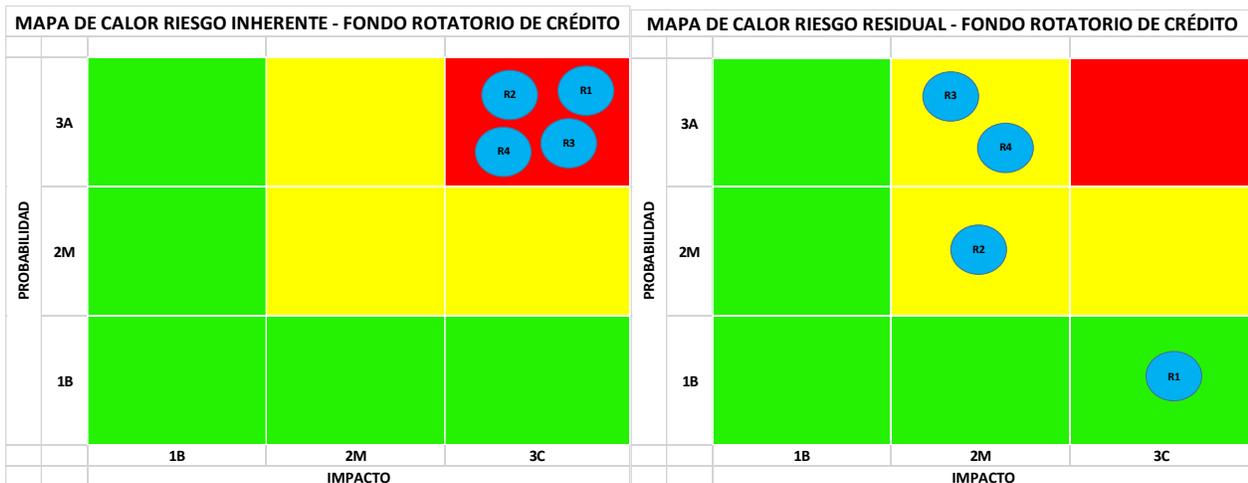
Nivel del Riesgo Residual:

Tabla 2

Riesgo Residual	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
1	Baja	Catastrófico	Riesgo Aceptable
2	Media	Moderado	Riesgo Tolerable
3	Media	Catastrófico	Riesgo Tolerable
4	Media	Catastrófico	Riesgo Tolerable

Fuente: Tabla adaptada del Mapa de Riesgos del proceso de Fondo Rotatorio de Crédito Código: AF-C01 - Versión: 09

En la tabla 2 se muestra el nivel del riesgo Residual una vez aplicada la efectividad de los controles donde el (R1) pasó de nivel alto a nivel aceptable y los (R2, R3, R4) que se encontraban en nivel alto pasaron a nivel tolerable.



Gráficos elaborados por la OCI

Fuente: Mapa de Riesgos del proceso de Fondo Rotatorio de Crédito Código: AF-C01 - Versión: 09

En los mapas de calor se puede observar gráficamente el comportamiento del riesgo antes y después de evaluados los controles, tal como se muestra en la siguiente tabla:



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
Riesgos	Probabilidad	Impacto
R1	Bajó	Continuó
R2	Bajó	Bajó
R3	Bajó	Continuó
R4	Bajó	Continuó

No obstante los resultados de la evaluación, llama la atención que el nivel de los riesgos haya variado y no se encuentre criterios de evaluación de los controles para realizar la evaluación del riesgo residual y hacer que se presente un cambio de posición en el mapa de calor, así mismo, se tienen agrupados los controles, lo cual dificulta evaluar la efectividad de los mismos y saber si con los controles se logró un impacto en la mitigación de los riesgos.

De acuerdo con el tipo de control se dará el movimiento en el eje de probabilidad o de impacto, es decir si los controles son de tipo preventivo y detectivo mitigarán la probabilidad y si con controles de tipo correctivo mitigarán el impacto. Al aplicar la efectividad de los controles a los riesgos inherentes dará como resultado el riesgo inherente.

### CONCLUSIÓN (ES):

- Riesgos identificados con sus causas y efectos

Se encuentra debilidad en la redacción de los riesgos con sus causas y efectos, toda vez que los riesgos se suscriben desde el objetivo del proceso; se identifica la causa que pueda materializar el riesgo y su efecto; el control que esté dirigido a la causa y que mitigue el riesgo, lo cual no se evidenció en la identificación de causas y efectos, tales como:

Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa	Efecto
R1. Desembolsos inadecuados	Autorizar desembolsos de créditos sin el cumplimiento de los requisitos establecidos.	1. Ausencia de capacitación al personal recién vinculado, lo cual lleva al desconocimiento del procedimiento del manejo del fondo rotatorio. 2. Cargas laborales muy altas para las personas encargadas de la verificación de los documentos. 3. Poca disposición de los empleados encargados para la verificación de los documentos	1. Pérdidas económicas 2. Pérdida de credibilidad de los beneficiarios hacia la Empresa de Vivienda de Antioquia -VIVA-



Riesgo		Descripción del Riesgo	Causa	Efecto
			requeridos en el desembolso de créditos.	
R2	Cartera morosa	Aumento de la cartera morosa y no pago a las Administradoras de Cartera de los créditos desembolsados.	1. No cumplimiento de la normatividad en cuanto al cobro de la cartera morosa 2. Falta de seguimiento y control a los procesos jurídicos adelantados por las entidades administradoras con la cartera morosa.	1. Pérdidas económicas 2. Sanciones por los organismos de control.
R3	Poca recuperación de recursos de crédito puente	Ausencia de cobro a los proyectos con recursos ejecutados por convenio de crédito puente.	2. Falta de información de las juntas de vivienda, beneficiarios y valores de los cierres financieros de los proyectos. 3. Cargas laborales muy altas, por lo que puede ocasionar falta de tiempo para cumplimiento de la recuperación del crédito puente.	2. Pérdida de credibilidad de los beneficiarios hacia la Empresa de Vivienda de Antioquia -VIVA- 4. Falta de recursos para colocación de créditos
R4	Incumplimiento en la demanda del servicio	No cumplir con la demanda de solicitud de créditos para las familias antioqueñas	1. Falta de personal 3. Cambios en la políticas de las nuevas administraciones	2. Falta de oportunidad para las familias antioqueñas.

Fuente: Datos tomados del Mapa de Riesgos del proceso de Fondo Rotatorio de Crédito Código: AF-C01 - Versión: 09

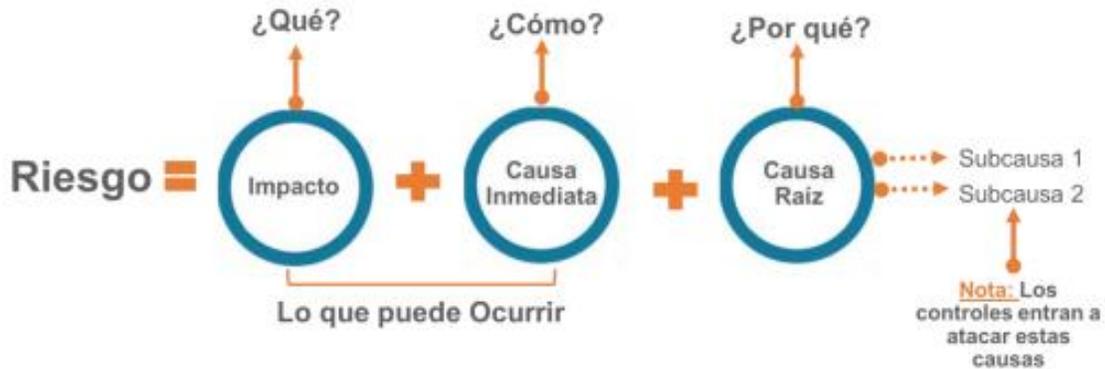
A tener en cuenta:

Para identificar el riesgo “se debe tener en cuenta actualizar el contexto estratégico en el que opera la entidad, la caracterización de cada proceso que contempla su objetivo y alcance y, también el análisis frente a los factores internos y externos que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos”. Pág.27

**Riesgo:** “Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales. Nota: Los eventos potenciales hacen referencia a la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.” Pág.12

**Descripción del riesgo:** “la descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios y que sea fácil de entender tanto para el líder del proceso como para personas ajenas al proceso. Se propone una estructura que facilita su redacción y claridad que inicia con la frase POSIBILIDAD DE y se analizan los siguientes aspectos:”





Fuente: “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas” – Versión 5 de 2020. <https://www.funcionpublica.gov.co> Pág.32

“La anterior estructura evita subjetividad en la redacción y permite entender la forma como se puede manifestar el riesgo, así como sus causas inmediatas y causas principales o raíz, esta es información esencial para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo”. Pág.33

**Causa:** “Todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo” Pág.12

**Causa inmediata:** “Circunstancias o situaciones más evidentes sobre las cuales se presenta el riesgo, las mismas no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.” Pág.33

**Causa raíz:** es la causa principal o básica, corresponden a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo, son la base para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo. Se debe tener en cuenta que para un mismo riesgo puede n existir más de una causa o subcausas que pueden ser analizadas. Pág.33

**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. Pág.12.

**Impacto:** “Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Pág. 12.

- Gestión de los controles

En la matriz se tiene agrupados los controles para cada riesgo; no se tiene criterios de construcción y ejecución, lo cual permitiría a la OCI evaluar objetivamente la pertinencia y efectividad de los mismos.



Riesgo		Descripción del Riesgo	Controles
R1.	Desembolsos inadecuados	Autorizar desembolsos de créditos sin el cumplimiento de los requisitos establecidos.	1. Capacitación al personal recién vinculado 2. Comités de crédito, en los casos especiales para desembolso.
R2	Cartera morosa	Aumento de la cartera morosa y no pago a las Administradoras de Cartera de los créditos desembolsados.	1. Solicitud de informes jurídicos periódicos a las Administradoras de cartera. 2. Seguimiento y verificación de las acciones adelantadas con la cartera en mora.
R3	Poca recuperación de recursos de crédito puente	Ausencia de cobro a los proyectos con recursos ejecutados por convenio de crédito puente.	1. Comités de crédito puente. 2. Reuniones y visitas a las juntas de vivienda para la socialización en cuanto a la recuperación de los recursos. 3. Cierres financieros de los proyectos
R4	Incumplimiento en la demanda del servicio	No cumplir con la demanda de solicitud de créditos para las familias antioqueñas	1. Tener el personal necesario para el funcionamiento del Fondo, de modo que se reactive y sea un Departamento independiente, con la infraestructura necesaria para operar como un proceso misional que es para la empresa.

Fuente: Datos tomados del Mapa de Riesgos del proceso de Fondo Rotatorio de Crédito Código: AF-C01 - Versión: 09

Definiciones a considerar:

Control: “Medida que permite reducir o mitigar un riesgo”. Pág.12

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

*La identificación de controles se debe realizar a cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes de procesos o servidores expertos en su quehacer. En este caso sí aplica el criterio experto.*

*Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes de proceso con el apoyo de su equipo de trabajo.” Pág.43*

Para la descripción del control, la Guía presenta la siguiente estructura:

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

**Acción:** *se determina mediante verbos que indican la acción que deben realizar como parte del control.*

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

Pág.43

Para definir las tipologías de los controles se debe identificar el ciclo del proceso, es decir:



<p><b>Entradas:</b></p> <p><i>¿Qué recursos que requiere el proceso?</i></p>	<p><b>Interrelaciones:</b></p> <p><i>¿Cuáles actividades permiten transformar las entradas en productos y servicios?</i></p>	<p><b>Salidas:</b></p> <p><i>¿Qué productos y/o servicios entrega el proceso?</i></p>
<p><i>En esta etapa se identifican controles de tipo</i></p> <p><b>PREVENTIVOS</b></p>	<p><i>Es la etapa de ejecución, los controles a identificar son de tipo</i></p> <p><b>DETECTIVOS</b></p>	<p><i>Los controles que se identifican son de tipo</i></p> <p><b>CORRECTIVOS</b></p>
<p><i>Preventivos, porque van a las causas del riesgo. Se acciona antes de que inicie la actividad originadora del riesgo, busca establecer las condiciones que aseguren el resultado final esperado.</i></p> <p>Atacan la <b>PROBABILIDAD</b> de ocurrencia del riesgo.</p>	<p><i>Detectivos, porque permiten detectar que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos. Se acciona durante la ejecución del proceso, detectan riesgos, pero generan reprocesos.</i></p> <p>Atacan la <b>PROBABILIDAD</b> de ocurrencia del riesgo.</p>	<p><i>Correctivos, porque es posterior a la entrega del producto o servicio y se ejecuta después de que se materializa el riesgos.</i></p> <p>Atacan el <b>IMPACTO</b> frente a la materialización del riesgo.</p>

Fuente: Tabla adaptada de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas” –Versión 5 de 2020. Pág.44

- Gestión de los riesgos materializados en el proceso

El proceso no realiza seguimiento ni cuenta con un instrumento para identificar y registrar los riesgos materializados.

### RECOMENDACIÓN (ES):

Durante el seguimiento se evidenció que la entidad, en cabeza de la Oficina de Planeación se encuentra revisando la metodología para la Administración de los riesgos en la entidad con el fin de actualizarla e iniciar la revisión y ajuste a todos los mapas de riesgo de los procesos, por lo tanto se considera pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- En coordinación con la Dirección de Planeación revisar el mapa de riesgos con el fin de identificar las debilidades encontradas en la construcción inicial.
- Revisar y ajustar la redacción del contenido en cada concepto.



- Revisar los controles y definir los criterios para obtener los nuevos resultados en la matriz de riesgo residual, para lo cual es conveniente separarlos uno a uno.
- Revisar la posibilidad de modificar denominación de la valoración del nivel de severidad del riesgo, toda vez que es igual a la valoración de la probabilidad, es decir que para ambos casos se tiene (Bajo – Medio – Alto), siendo más conveniente utilizar expresiones tales como: Probabilidad, (Alta – Media – Baja) y nivel del riesgo (Alto – Moderado – Bajo o Alto – Tolerable – Aceptable, entre otros).

Ejemplo:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
1	Alta	Moderado	Riesgo Tolerable
2	Alta	Catastrófico	Riesgo Alto
3	Alta	Moderado	Riesgo Tolerable
4	Alta	Bajo	Riesgo Aceptable

La Oficina de Control Interno, como apoyo a la gestión presenta a continuación algunos elementos que se pueden considerar para definir criterios que garanticen la implementación de controles fuertes y sirvan de análisis y gestión de los riesgos identificados en el proceso de FONDO ROTATORIO DE CRÉDITO:

- ✓ Controles de diseño – Le permite saber si el control se ejecuta correctamente (adecuado y fuerte), si presenta falencias o no se ejecuta (regular/débil)

Atributos de Eficacia	TIPO DE CONTROL	40%	Correctivo	Detectivo	Preventivo
	CAL.		10%	15%	25%
Atributos informativos: <i>"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."</i>	IMPLEMENTACIÓN CÓMO SE EJECUTA?	40%	Manual	Automático	
	CAL.		15%	25%	
ESTÁ DOCUMENTADO?	5%	Sin documentar	Documentado		
CAL.		0	1%		
SE EJECUTA CON ALGUNA FRECUENCIA?	5%	No	Sí		
CAL.		0	1%		
TIENE EVIDENCIA?	5%	No	Sí		
CAL.		0	1%		
TIENE RESPONSABLE ASOCIADO?	5%	No	Sí		
CAL.		0	1%		



Nota: Los datos anteriores no son de obligatorio cumplimiento, la entidad es la responsable de establecer e implementar la metodología y definir los criterios

- ✓ Controles de ejecución para evaluar su eficacia – puede validar si se ejecuta correctamente; no se está ejecutando correctamente; se ejecuta ocasionalmente y presenta falencias; o si requiere replantearlos.

SE HAN PRESENTADO EVENTOS?	No	Sí
CAL.	5%	0
SE REGISTRAN LOS RIESGOS MATERIALIZADOS?	No	Sí
CAL.	0%	5%
LA EVIDENCIA ES EFECTIVA?	No	Sí
CAL.	0%	5%
EL DISEÑO DEL CONTROL ES EFECTIVO	No	Sí
CAL.	0%	5%

- ✓ Registro de Eventos

Es importante que se tenga la cultura de llevar a cabo el registro de riesgos materializados porque con ello se permite identificar nuevos factores internos y externos que puedan afectar los objetivos de la entidad y tomar acciones para mitigar el impacto de dicha materialización, se puede considerar el uso de un formato o plantilla que contenga como mínimo:

Nombre del evento:	
Descripción del evento:	
Evidencia:	
Consecuencia del evento:	
Dónde ocurrió el evento:	
Fecha de ocurrencia:	

- ✓ Plan de Acción

Identificación del Riesgo:	
Tipo de Acción:	
Descripción de la acción:	
Fecha de inicio:	
Fecha de Seguimiento:	
Estado del seguimiento:	
Fecha de finalización:	
Responsable del plan de acción:	
Evidencia de la implementación de la acción:	



Para futuros seguimientos por parte de la Oficina de Control Interno es conveniente que se tengan los soportes y documentos que evidencien la gestión y administración de los mapas de riesgo con el propósito de contar con herramientas que permitan una evaluación objetiva y documentada. (Informes, comités primarios, etc.). Lo anterior teniendo en cuenta que se identificaron controles y cambios en las zonas de la matriz de riesgos, pero no se encontró información sobre la implementación y evaluación de los controles.

A nivel general es preciso que se actualice la metodología para la construcción de los mapas de riesgo de la entidad y actualizar la política de su administración, para lo cual se tiene en primera instancia tomar como referente la metodología para la Administración del Riesgo “Guía para la administración del riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP”, *“Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la Administración del Riesgo, a su vez transmiten la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad”*

La Oficina de Control Interno invita al equipo de trabajo para participar activamente en el fortalecimiento de la cultura del riesgo a nivel institucional, a través de las capacitaciones, talleres y actividades que se programen, lo cual facilita la comprensión de los conceptos básicos, la estructura de las matrices y la apropiación de la metodología que se implemente en la Entidad.

*“La Administración y Gestión de los riesgos, contribuye en los resultados y el cumplimiento de los objetivos de la entidad”.*



**JOSÉ IGNACIO CANO MARÍN**  
**Director de Control Interno**

Elaboró: Ana María González O./Profesional Universitario  
Revisó: José Ignacio Cano M./Director de Control Interno

