



2025

# POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO



## MUSEO CASA DE LA MEMORIA

Luis Eduardo Vieco Maya  
**Director General**

Alejandra María Arroyave Alzate  
**Subdirectora Administrativa**

Delia Inés Solano Estrada  
**Secretaria Técnica CICCI**

Julied Marín Restrepo  
**Contratista Profesional de Calidad**

### Política de Administración del Riesgo

Aprobado mediante Acta 001 del 16 de enero de 2025  
Comité Institucional de Coordinación de Control Interno  
del Museo Casa de la Memoria

#### Museo Casa de la Memoria

Calle 51 #36 – 66, Parque Bicentenario

Teléfono: (604) 520 20 20

Correo Electrónico:

[contacto@museocasadelamemoria.gov.co](mailto:contacto@museocasadelamemoria.gov.co)

[notificaciones@museocasadelamemoria.gov.co](mailto:notificaciones@museocasadelamemoria.gov.co)

Página Web:

<https://www.museocasadelamemoria.gov.co/>

**Medellín, Antioquia**

© 2025

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>POLÍTICA</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVO DE LA POLÍTICA</b> .....	<b>6</b>
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
<b>ALCANCE</b> .....	<b>7</b>
<b>DEFINICIONES BÁSICAS</b> .....	<b>7</b>
<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE AL RIESGO EN EL MUSEO CASA DE LA MEMORIA</b> .....	<b>9</b>
<b>COMPONENTES ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>12</b>
Misión .....	12
Visión.....	13
Objetivos Estratégicos.....	13
Valores .....	14
Principios.....	16
PESTEL.....	17
<b>METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS</b> .....	<b>19</b>
Definiciones de riesgo .....	19
Clasificación del riesgo.....	19
Identificación del riesgo.....	20
Descripción del riesgo .....	20
Marco conceptual para el apetito del riesgo: .....	21
Valoración del riesgo.....	22
Análisis de riesgos .....	22
Evaluación del riesgo .....	27
Determinación de los controles .....	27
Valoración del control para el riesgo en corrupción .....	28
Seguimiento, monitoreo y publicación del mapa de riesgos.....	30
Acciones a seguir en caso de materialización de riesgos de corrupción.....	31
Publicación del mapa de riesgos.....	31
<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACION Y EFECTIVIDAD DE LA POLITICA</b> .....	<b>32</b>



COMUNICACIÓN Y CONSULTA..... 32  
BIBLIOGRAFÍA..... 33



## INTRODUCCIÓN

La administración del riesgo es un mecanismo que permite asegurar de manera razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la identificación y valoración de los posibles eventos adversos, tanto internos como externos en el desarrollo de las actividades estratégicas, misionales, de apoyo y de evaluación, estableciendo medidas preventivas, que permitan evitar las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de la misión.

Con este fin, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, como entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional, pone a disposición de las organizaciones públicas, la metodología para la administración del riesgo en su versión seis (6) de 2022, donde actualiza y precisa algunos elementos metodológicos tendientes a mejorar el ejercicio de identificación y valoración del riesgo.

Es así como al definir mediante el presente manual la política de administración del riesgo del Museo Casa de la Memoria, denota el grado de compromiso de la entidad frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos, direccionando a los procesos y subprocesos el asumir un pensamiento basado en riesgos que permita anticiparse, disminuir y contrarrestar el impacto de eventos inesperados.

Es importante resaltar igualmente que esta política toma como base el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000:2018, y la “Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas” v6, expedida por la Presidencia de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

## POLÍTICA

La política de administración de riesgos del Museo Casa de la Memoria – MCM, tiene un carácter estratégico, y está fundamentada en los lineamientos normativos vigentes, con un enfoque preventivo de evaluación permanente de la administración, la gestión y el control de los riesgos, teniendo presente:

- Los riesgos de gestión que puedan afectar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
- Los riesgos de posibles actos de corrupción a través de la prevención de la ocurrencia de eventos en los que se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- Los riesgos de seguridad de la información que puedan afectar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de los procesos y subprocesos de la entidad.
- Los riesgos fiscales impiden el daño sobre recursos públicos o bienes o intereses patrimoniales de naturaleza pública.

## OBJETIVO DE LA POLÍTICA

Fortalecer el continuo funcionamiento del Museo Casa de la Memoria, en el cumplimiento de la misión y la visión institucional, los objetivos estratégicos y los objetivos de los procesos, a través de la gestión y administración de los riesgos negativos, reduciendo las posibilidades de ocurrencia, minimizando el impacto y controlando proactivamente las desviaciones que podrían afectar el desarrollo de nuestra entidad.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Comprometer a todos los integrantes de la entidad, con un pensamiento basado en riesgos, contribuyendo a generar acciones encaminadas a la identificación y administración de los riesgos de gestión, riesgos de corrupción, riesgos fiscales y riesgos de la seguridad en la información.

- ✓ Gestionar oportunamente, monitorear y comunicar los riesgos asociados a los procesos y subprocesos, con la finalidad de definir estrategias y acciones que permitan controlarlos y asegurar el logro de los objetivos y metas institucionales.
- ✓ Establecer lineamientos para el monitoreo y evaluación de los controles propuestos para la mitigación de los riesgos, a través de la asignación de responsabilidades de las líneas de defensa y el análisis de efectividad.
- ✓ Identificar las oportunidades de mejora o riesgos positivos, para conducir a prácticas que ayuden a la consecución de los objetivos y aumenten los impactos deseados en la entidad.
- ✓ Mantener actualizada la metodología de los riesgos conforme a los parámetros y directrices establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP con el fin de dar cumplimiento a la normatividad vigente.

## ALCANCE

Las directrices establecidas en el presente Manual, aplican para todos los procesos y subprocesos del Museo Casa de la Memoria, y regulan las actuaciones de funcionarios y contratistas.

## DEFINICIONES BÁSICAS

**Riesgo:** Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales.

**Factores de Riesgo:** Son las fuentes generadoras de riesgos.

**Apetito de riesgo:** Es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar, relacionado con sus Objetivos, el marco legal y las disposiciones de la Alta Dirección y del Órgano de Gobierno.

**Riesgo de Seguridad de la Información:** Posibilidad de que una amenaza concreta pueda explotar una vulnerabilidad para causar una pérdida o daño en un activo de información.

**Riesgo de Corrupción:** Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

**Riesgo fiscal:** Es el efecto dañoso sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencia.

**Causa:** Todos aquellos factores internos y externos que solos 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, corresponde a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo.

**Probabilidad:** Se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando.

**Impacto:** El conjunto de consecuencias que origina la materialización de un 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.

**Recurso público:** Para efectos del capítulo de riesgos fiscales, entiéndase como recurso público, los dineros comprometidos y ejecutados en ejercicio de la función pública.

**Riesgo Inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad. El resultado de combinar la probabilidad con el impacto, nos permite determinar el nivel del riesgo inherente, dentro de unas escalas de severidad.

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

**Recurso público:** Para efectos del capítulo de riesgos fiscales, entiéndase como recurso público, los dineros comprometidos y ejecutados en ejercicio de la función pública.

**Bien público:** Son todos aquellos muebles e inmuebles de propiedad pública (este concepto comprende: bienes del Estado y aquellos productos del ejercicio de una función pública a cargo de particulares).



**Patrimonio público:** se entiende como el conjunto de bienes o recursos o intereses patrimoniales de naturaleza pública, susceptibles de estimación económica.

## ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE AL RIESGO EN EL MUSEO CASA DE LA MEMORIA

De la participación de la alta dirección, servidores públicos, contratistas y colaboradores depende el éxito de la administración del riesgo en el Museo Casa de la Memoria; lo que hace necesario identificar los actores que intervienen, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, a partir de la estructuración de las líneas de defensa que se presentan a continuación:

### ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE AL RIESGO EN EL MUSEO CASA DE LA MEMORIA - MCM

ROL	FUNCIONES - RESPONSABILIDADES
<b>LINEA ESTRATÉGICA DE DEFENSA</b>	
<b>ALTA DIRECCIÓN</b>	Definir la Política de Gestión del Riesgo
<b>COMITÉ INSTITUCIONAL DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO - CICI</b>	Está conformada por la Alta Dirección en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.  La responsabilidad de esta línea de defensa se centra en la emisión, revisión, validación y supervisión del cumplimiento de políticas en materia de control interno, gestión del riesgo, seguimientos a la gestión y auditoría interna para toda la entidad.
<b>PRIMERA (1ª) LÍNEA DE DEFENSA:</b>	
<b>LÍDERES DE LOS PROCESOS</b>	Esta línea de defensa les corresponde a los servidores en sus diferentes niveles, quienes aplican las medidas de control interno en las operaciones del día a día de la entidad. Se debe



	<p>precisar que cuando se trate de servidores que ostenten un cargo de responsabilidad (jefe) dentro de la estructura organizacional, se denominan controles de gerencia operativa, ya que son aplicados por líderes o responsables de proceso. Esta línea se encarga de: Promover al interior de su equipo de trabajo el concepto de “administración de riesgo”, iniciando por la socialización de la política, y su metodología.</p> <p>Identificar con el equipo de trabajo los riesgos en cada vigencia, asimismo, identificarlos cuando en el desarrollo de las actividades, obligaciones o funciones detecten posibles desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos del proceso, objetivos estratégicos, misión o visión de la entidad.</p> <p>Definir, aplicar y hacer seguimiento a los controles para mitigar los riesgos identificados.</p> <p>Analizar los controles y su efectividad, tomando acciones correctivas si es del caso.</p> <p>Informar al (la) responsable del proceso de Gestión Estratégica sobre los riesgos materializados en los programas, proyectos, planes y/o objetivos del proceso o subproceso a su cargo.</p> <p>Reportar al (la) responsable del proceso de Gestión Estratégica los monitoreos uno (1), dos (2) y tres (3), efectuados en los mapas de riesgos a cargo del proceso o subproceso asociado cuando sean requeridos.</p>
<b>SEGUNDA (2ª) LÍNEA DE DEFENSA:</b>	
<p style="text-align: center;"><b>JEFE DE PLANEACIÓN O QUIEN HAGA SUS VECES</b></p>	<p>Esta línea de defensa está conformada por servidores que ocupan cargos del nivel directivo o asesor (media o alta gerencia).</p> <p>Aquí se incluyen a los jefes de planeación, o quien haga sus veces; Esta línea se encarga de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir y consolidar el mapa de riesgos institucional</li> <li>• Hacer un seguimiento a todos los riesgos, permitiendo que 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</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar y generar alertas a las personas que hacen parte de la 1ª línea de defensa, así como a la Alta Dirección (Línea Estratégica) referentes a los riesgos</li> <li>• Revisar que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª línea de defensa sean los apropiados.</li> <li>• Capacitar, sensibilizar y asesorar al grupo de trabajo de cada proceso y subproceso en la gestión del riesgo</li> <li>• Actualizar los mapas de riesgos aplicados por la 1ª línea de defensa cuando se requiera o se solicite por parte de estos.</li> </ul>
<b>TERCERA (3ª) LÍNEA DE DEFENSA:</b>	
<p><b>OFICINA DE CONTROL INTERNO O QUIEN HAGA SUS VECES</b></p>	<p>Esta línea de defensa está conformada por la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, teniendo presente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento y evaluación, especialmente a través de la auditoría interna para establecer la efectividad de los controles y evitar la materialización de riesgos.</li> <li>• En el marco del Plan Anual de Auditoría, si es del caso, proponer esquemas de asesoría y acompañamiento a la entidad, actividades que se puede coordinar con la Oficina de Planeación o quien haga sus veces</li> <li>• Recomendar mejoras a la política de operación para la administración del riesgo</li> <li>• En cumplimiento de su rol de enfoque hacia la prevención se articula con la oficina de planeación o quien haga sus veces, así como con las demás instancias de 2ª línea que se identifiquen, para compartir información y análisis de contraste que permita monitorear la exposición de la organización al riesgo y realizar recomendaciones con alcance preventivo de forma integral.</li> <li>• Efectuar el seguimiento a los mapas de riesgos en las fechas establecidas:</li> </ul> <p>* Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de mayo.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>* Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de septiembre.</li><li>* Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de enero.</li></ul> <p>El seguimiento adelantado por la Oficina de Control Interno se deberá publicar en la página web de la entidad o en un lugar de fácil acceso para el ciudadano.</p> <p>En especial deberá adelantar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Verificar la publicación del Mapa de Riesgos de Corrupción en la página web de la entidad.</li><li>* Seguimiento a la gestión del riesgo.</li><li>* Revisión de los riesgos y su evolución.</li><li>* Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma adecuada</li></ul>
--	--

## COMPONENTES ESTRATÉGICOS

Los componentes estratégicos constituidos en el Plan Estratégico del Museo Casa de la Memoria, permiten ayudar a generar la hoja de ruta de alto nivel para cumplir con los propósitos fundamentales de la entidad.

Dichos componentes de la planeación estratégica como la visión, la misión, los objetivos y los valores, son elementos claves como estrategia corporativa para determinar el rumbo.

Es por lo anterior, que son contemplados en esta política de Administración para establecer medidas futuras que contribuyan a disminuir los riesgos e incertidumbre, aminorar considerablemente los factores negativos y a detectar oportunidades, impulsar fortalezas y lograr la consecución del Plan Estratégico.

### Misión

El Museo Casa de la Memoria es un proyecto político, pedagógico y social, incluyente y representativo que contribuye a la transformación de las lógicas de la guerra hacia prácticas más civilizadas, a través de la realización de los procesos de

Página 12 de 33

procesos de construcción y circulación de las memorias del conflicto armado, la construcción de expresiones culturales y la realización de conmemoraciones; el diseño de pedagogías para la transformación cultural y social, la implementación de estrategias de incidencia política y movilización social, frente a los derechos humanos y las garantías de no repetición; y la definición e implementación de procesos de Gestión del Conocimiento orientados a la circulación y democratización del mismo.

### Visión

El Museo Casa de la Memoria será reconocido como una CASA para el diálogo y la amplificación de las voces de las víctimas en torno a sus memorias, un MUSEO que potencia la memoria como acción política, reivindicando las necesidades del duelo colectivo, la defensa de los derechos humanos y las acciones de reparación simbólica; y un REFERENTE ciudadano incluyente y representativo, orientado a la comprensión del pasado y la transformación cultural de las lógicas de la guerra, como base para la construcción colectiva de la paz, a nivel local, regional y nacional.

### Objetivos Estratégicos

1. Desarrollar procesos participativos y multidisciplinarios que integren la investigación, la expresión artística y la reflexión crítica, mediante la creación de espacios formativos abiertos a la comunidad, para democratizar la memoria y fortalecer competencias en Derechos Humanos, participación ciudadana e historia.
2. Implementar acciones en territorio que fortalezcan las memorias colectivas y promuevan prácticas ciudadanas inclusivas, descentralizando la oferta institucional del MCM y facilitando el acceso y la participación comunitaria en el ámbito local y regional.
3. Orientar acciones para la visibilización y circulación de recursos bibliográficos, audiovisuales y sonoros, así como conocimientos que apoyen a la preservación y difusión de la memoria colectiva.
4. Propiciar espacios de intercambio con universidades y/o centros de investigación, para la articulación institucional y movilización de la memoria.
5. Crear la sala de archivo histórico digital de memoria y activar el repositorio institucional, con el fin de fortalecer la preservación, gestión y difusión de la memoria colectiva y promover el acceso a recursos digitales, documentales, audiovisuales e investigativos.
6. Establecer la estructura, políticas de gestión y mecanismos de difusión del Fondo Editorial Museo Casa de la Memoria, para gestionar y facilitar la producción, publicación y circulación de materiales en diversos formatos y

- tipos de contenido, para fortalecer la preservación, análisis y difusión de la memoria colectiva.
7. Implementar iniciativas educativas y comunitarias enfocadas en la preservación del patrimonio cultural y medioambiental, mediante proyectos de sensibilización, formación pedagógica y actividades participativas.
  8. Desarrollar programas educativos y comunitarios que promuevan la reparación simbólica en clave de memoria, mediante la reactivación de programas, redes locales y talleres innovadores que fortalezcan la preservación de la memoria, la activación social, cultural y medioambiental.
  9. Desarrollar e implementar programas de formación para mediadores y gestores de sala, integrando componentes pedagógicos y psicológicos que permitan optimizar su competencia profesional en la facilitación de experiencias museísticas de las salas del Museo Casa de la Memoria.
  10. Desarrollar y gestionar exposiciones temporales en el MCM, que incluyan salas de interpretación y experimentales, con el propósito de actualizar y presentar contenidos sobre memoria a públicos diversos y mediante múltiples estrategias.
  11. Fortalecer la colaboración del Museo Casa de la Memoria con organizaciones sociales, colectivos de víctimas y la sociedad civil para avanzar en procesos de verdad, justicia y reparación, contribuyendo a la no repetición, la construcción de memoria y la transformación social.
  12. Fomentar la creación de espacios que promuevan prácticas artísticas y culturales, articulados con organizaciones y eventos locales, integrando el diseño de pedagogías orientadas a la transformación cultural y social que promueve el MCM en los territorios de influencia.
  13. Producir y difundir contenido sonoro, digital y audiovisual relacionado con los ejes temáticos del Museo Casa de la Memoria, mediante formatos innovadores para ampliar su alcance y promover la reflexión sobre la memoria.
  14. Coordinar y ejecutar acciones de obra y/o mantenimiento y adecuación de los espacios del Museo Casa de la Memoria, en articulación con otras dependencias del distrito, para garantizar su correcto funcionamiento operativo y la preservación de sus instalaciones.

#### Valores

- **Honestidad.**

Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia, rectitud y siempre favoreciendo el interés general.

En el Museo Casa de la Memoria actuamos siempre respetando la justicia y la verdad, mantenemos coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos y orientamos nuestras actividades hacia el respeto por la sociedad y sus recursos.

- **Respeto.**

Es la capacidad de aceptar y reconocer las diferencias que se tiene con los demás. A partir de este principio, se protegen los Derechos Humanos, fundamentales y sociales, y se propende por reconocer al otro sin distinción de sexo, orientación, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica, situación de discapacidad, condición económica, fisionomía, características genéticas, nivel educativo, características socioculturales, diferencia de pensamiento, expresión, forma de ser o cualquier otra situación que vaya en contravía de los enfoques diferenciales adoptados por el Museo. En virtud de este principio, se actúa en forma cordial, sin hacer discriminaciones ni dar malos tratos o agredir a los demás, no se habla mal del otro ni se afecta la imagen de las personas ni de la institución.

En el Museo Casa de la Memoria reconocemos, aceptamos y respetamos los derechos y diferencias de todo el equipo de colaboradores y demás actores que hacen parte de nuestra labor diaria, tratándolos con igualdad, consideración y reconocimiento a su integridad, dignidad, creencias y derechos.

- **Diligencia.**

Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para optimizar el uso de los recursos del Estado.

- **Justicia.**

Actúo con imparcialidad, garantizando los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación.

- **Responsabilidad**

Es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos institucionales y garantizar el manejo eficiente de los recursos. Con base en este principio, es obligatorio hacer todo lo pertinente para desarrollar las actividades asignadas y las metas del Museo, acogiendo las disposiciones aplicables contenidas en la Constitución Política, las leyes nacionales y extranjeras y la reglamentación interna, así como la adopción del Sistema de Control Interno. Bajo este principio, se asumen las consecuencias de las decisiones que se adoptan, así como de las omisiones y extralimitaciones

## Principios

- **Integridad.**

Es la alineación consistente y la adhesión a los valores, principios y normas éticos compartidos para mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público.

- **Transparencia.**

Genera un ambiente de confianza y garantías entre los diferentes actores o agentes que administran los bienes públicos y de la comunidad, informando de manera sencilla, directa y clara para que los ciudadanos puedan conocer y ser parte del proceso.

En sentido similar, una organización transparente es aquella que hace pública su información y donde los servidores públicos actúan bajo los estándares de principios y valores. En ambos casos, se trata de una actitud que despierta credibilidad y tranquilidad en los ciudadanos.

- **Confianza**

Se refiere a poseer un sentido interno y realista de las capacidades. Confiar en uno mismo y en sus capacidades es crucial para gestionar los retos emocionales y alcanzar objetivos en la vida y en las organizaciones. Asimismo, consiste en tener la creencia y la seguridad de fiar en la integridad, honestidad e intenciones de las demás personas.

## Contexto Estratégico

Es importante para el Museo Casa de la Memoria a través de la Política de Administración del Riesgo, identificar mediante alguna de las herramientas estratégicas más utilizadas, el análisis del entorno, el cual permite evaluar la situación actual de todos los factores que repercuten en el funcionamiento de la entidad, posibilitando anticiparse a lo que pueda suceder a futuro y contribuyendo a actuar con antelación y reducir los riesgos negativos.

Para este análisis del entorno o del contexto estratégico se realiza la valoración por medio del análisis PESTEL, el cual por la significación del acrónimo permite examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales/ecológicos y legales que pueden influir tanto en el desempeño del Museo Casa de la Memoria, como en las decisiones estratégicas, y pone de manifiesto cuales son los factores estructurales que pueden afectar en mayor medida el desempeño de la entidad.



Los aspectos más relevantes se describen a continuación:

## PESTEL

### **P: Aspectos Políticos**

- Cambios y directrices en la administración municipal.

### **E: Aspectos económicos**

- Efectos de las reformas tributarias.
- Aceleración o desaceleración de la economía.
- Cambios en la inflación.
- Asignación de bajo presupuesto para la entidad.

### **S: Aspectos sociales**

- Cambios en la participación de los ciudadanos, aumento o disminución relevante.
- Falta de vinculación de los ciudadanos en las actividades programadas.
- Generación de propuestas que no generen valor a la misión de la entidad.
- Alteración en las estructuras sociales.

### **T: Aspectos tecnológicos**

- Ausencia de modernización tecnológica de la información – TI que impide adaptarse a demandas futuras.
- Disminución en el desempeño laboral por falta de nuevas tecnologías que permiten la optimización de los procesos y subprocesos.
- Imposibilidad de acceso a productos y servicios por parte de los ciudadanos.
- Aumento de los costos en las tecnologías de la información – TI.

### **E: Aspectos ambientales/ecológicos**

- Desarrollo de servicios o productos no amigables con el medio ambiente para satisfacer las expectativas de los ciudadanos.
- Falta de sensibilización o conciencia al interior del Museo casa de la memoria para reconocer la importancia de cuidar el medio ambiente y el impacto que genera en la sociedad y en el desarrollo sostenible.
- Cambios o reingeniería en los productos habitualmente utilizados para el funcionamiento de la entidad a causa de lineamientos establecidos para la protección ambiental.

## L: Aspectos legales

- Cambios en la normatividad legal.
- Generación de Políticas Públicas.
- Reformas tributarias.

Asimismo, la evaluación del entorno o contexto estratégico se realiza mediante la gestión de las matrices de riesgos establecidas en la entidad, identificado aspectos internos y externos propios, que de no ser tratados pueden impedir la consecución de los objetivos de los procesos y subprocesos y de la misión de la entidad.

El punto de partida para la gestión de riesgos es la misión, la visión y los objetivos estratégicos del Museo Casa de la Memoria. En el contexto de la misión la Alta Dirección establece los objetivos, las estrategias y las actividades para alcanzarla.

Una vez definidos los objetivos institucionales y de los procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control, la gestión de riesgos requiere la identificación de eventos que podrían tener algún impacto en el logro de dichos objetivos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que podrían dificultar el logro de estos.

Los eventos con impactos positivos representan oportunidades de forma tal que permiten a la entidad fortalecer su gestión y generar impacto de alto valor.

Los cambios del entorno y las actualizaciones que se hagan en la planeación estratégica, pueden modificar igualmente el contexto estratégico.

Cada uno de los procesos debe tener presente aquellos factores que inciden de forma favorable o no en el cumplimiento de los objetivos, los cuales se deben considerar, como son: el objetivo, el alcance, la caracterización, los procedimientos, los formatos, el relacionamiento entre procesos, es decir el enfoque en procesos, las normas internas y manuales asociados.

Cuando se hace referencia sobre los aspectos internos, se deben analizar las debilidades y las fortalezas que tienen cada uno los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control, a modo de autoevaluación para poder dar cumplimiento al propósito misional de la institución.

La identificación rigurosa de los referidos aspectos facilita una buena gestión del riesgo.

## METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS

El Museo Casa de la Memoria se acoge a la metodología para la Administración del Riesgo en su versión número 6, establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, tomando en cuenta los lineamientos instituidos para la construcción del presente Manual, los cuales son expuestos en el siguiente esquema:

### Definiciones de riesgo

Para dar inicio con esta metodología es importante conocer especialmente el significado de riesgo y sus diferentes clasificaciones.

**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.

**Riesgo de Seguridad de la Información:** Posibilidad de que una amenaza concreta pueda explotar una vulnerabilidad para causar una pérdida o daño en un activo de información. Suele considerarse como una combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias. (ISO/IEC 27000).

**Riesgo de Corrupción:** Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado

**Riesgo fiscal:** Es el efecto dañoso sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial<sup>2</sup>. (ver conceptos de recursos públicos, bien público e Intereses patrimoniales de naturaleza pública).

### Clasificación del riesgo

Esta clasificación permite agrupar los riesgos identificados en las siguientes categorías:

**Ejecución y administración de procesos:** Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos.

**Fraude externo:** Pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a la organización (no participa personal de la entidad).

**Fraude interno:** Pérdida debido a actos de fraude, actuaciones irregulares, comisión de hechos delictivos abuso de confianza, apropiación indebida, incumplimiento de regulaciones legales o internas de la entidad en las cuales está involucrado por lo menos 1 participante interno de la organización, son realizadas de forma intencional y/o con ánimo de lucro para sí mismo o para terceros.

**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.

**Daños a activos fijos/ eventos externos:** Pérdida por daños o extravíos de los activos fijos por desastres naturales u otros riesgos/eventos externos como atentados, vandalismo, orden público.

**Fiscal:** Efecto dañoso sobre recursos públicos o bienes o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial.

### Identificación del riesgo

Esta etapa tiene como objetivo identificar los riesgos que estén o no bajo el control de la entidad, para ello, se debe tener en cuenta 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.

### 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:

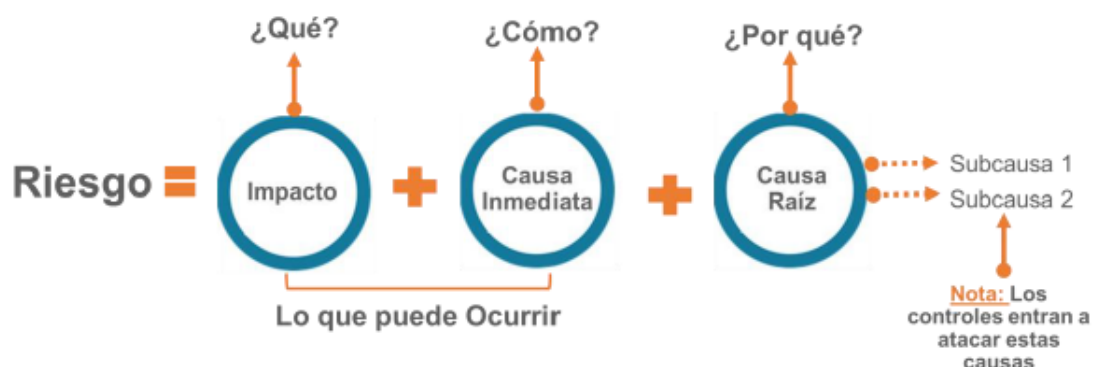


Figura 1: Estructura propuesta para la redacción del riesgo - Guía para la administración y el diseño de controles de Instituciones públicas

La anterior estructura evita la 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

#### Marco conceptual para el apetito del riesgo:

Teniendo en cuenta que dentro de los parámetros para la Política de Administración del riesgo se debe considerar el apetito del riesgo, a continuación, se desarrolla conceptualmente este tema, a fin de contar con mayores elementos de juicio para su análisis, iniciando con las siguientes definiciones:

- □ **Nivel de riesgo:** es el 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.
- □ **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.
- □ **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.

■ □ **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.

### Valoración del riesgo

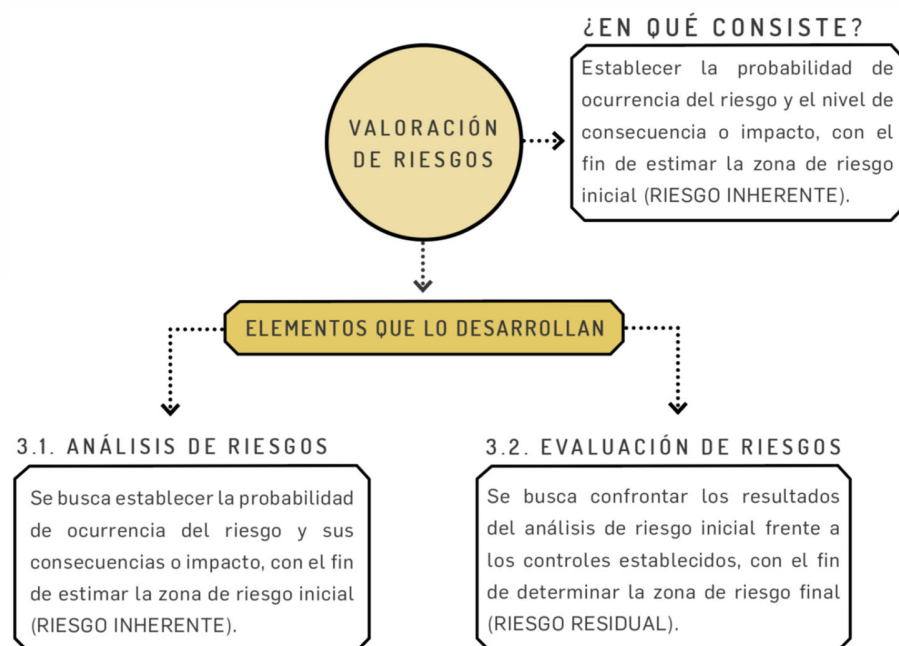


Figura 2: Guía para la administración y el diseño de controles de Instituciones públicas

### Análisis de riesgos

En este punto se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto.

- ✓ **Determinar 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 esté analizando. De este modo, la probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

Para determinar la probabilidad en los riesgos de Gestión, Fiscal y de Seguridad de la Información se aplicará la siguiente tabla

	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 24 a 500 veces por año	60%
Alta	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 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%

Figura 3: Guía para la administración y el diseño de controles de Instituciones públicas

Para determinar la probabilidad en los riesgos de Corrupción se utiliza la siguiente tabla:



Niveles de Ocurrencia		Descripción	Frecuencia
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años.
4	probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de 1 vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año.

Figura 4: Guía para la administración y el diseño de controles de Instituciones públicas

- ✓ **Determinar el impacto:** El impacto de un riesgo se refiere a la magnitud del daño que podría causar si se llegara a concretar.

Para determinar el impacto en los riesgos de Gestión, Fiscal y de Seguridad de la Información se tendrá presente la siguiente tabla.



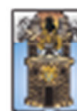




	Afectación Económica	Reputacional
Leve 20%	Afectación menor a 10 SMLMV .	El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización.
Menor-40%	Entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de proveedores.
Moderado 60%	Entre 50 y 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos.
Mayor 80%	Entre 100 y 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal.
Catastrófico 100%	Mayor a 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país

Figura 5: Guía para la administración y el diseño de controles de Instituciones públicas

Para determinar el impacto en los riesgos de corrupción se realizará con la siguiente tabla.



N.º	PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN 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 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, servicios o recursos públicos?		X
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos penales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectar la imagen regional?		X
18	¿Afectar la imagen nacional?		X
19	¿Generar daño ambiental?		X
Responder afirmativamente de UNA a CINCO pregunta(s) genera un impacto moderado. Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto mayor. Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas genera un impacto catastrófico.		<b>10</b>	
MODERADO	Genera medianas consecuencias sobre la entidad		
MAYOR	Genera altas consecuencias sobre la entidad.		

Nivel de impacto MAYOR

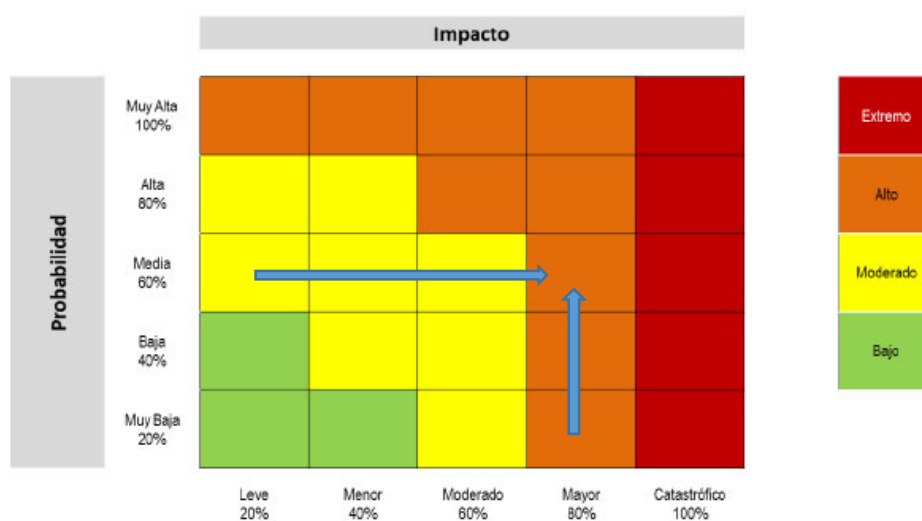
Figura 6: Guía para la administración y el diseño de controles de Instituciones públicas

Frente al análisis de probabilidad e impacto no se utiliza criterio experto, esto quiere decir que el líder del proceso, como conocedor de su quehacer, define cuántas veces desarrolla la actividad, esto para el nivel de probabilidad, y es a través de la tabla establecida que se ubica en el nivel correspondiente, dicha situación se repite para el impacto, ya que no se trata de un análisis subjetivo.

## Evaluación del riesgo

después de identificar y determinar el nivel de probabilidad y el nivel de impacto, a partir de las tablas precitadas, se busca conocer la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE), realizando la combinación entre la probabilidad y el impacto para ser luego ubicados en la siguiente tabla:

Matriz de calor



*Fuente 7: Adaptado del Curso Riesgo Operativo Universidad del Rosario por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2020.*

## Determinación de los controles

Al cruzar los datos de probabilidad e impacto definidos, se identifica la zona de riesgo y se determina el control asociado al mismo con sus respectivas acciones, y responsables.

Conceptualmente el control se define como la medida que permite reducir o mitigar el riesgo y se debe tener presente:

- La identificación de controles se debe realizar a cada riesgo
- Los responsables de implementar y monitorear los controles son los líderes o responsables de procesos con el apoyo de su equipo de trabajo.

Asimismo, en la identificación de los controles es fundamental conocer su tipología

**Control preventivo:** control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad originadora del riesgo.

**Control detectivo:** control accionado durante la ejecución del proceso. Estos controles detectan el riesgo, pero generan reprocesos.

**Control correctivo:** control accionado en la salida del proceso y después de que se materializa el riesgo. Estos controles tienen costos implícitos.

Igualmente, de acuerdo con la forma como se ejecutan tenemos:

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

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

Después de la identificación del riesgo en la matriz de calor, la ubicación en la matriz o mapa de riesgos, acorde al puntaje definido (zona de riesgo), y los controles establecidos, se valoran los controles determinando el nuevo nivel del riesgo que se define como riesgo residual, de acuerdo con las siguientes consideraciones:

#### Valoración del control para el riesgo en corrupción

Criterio de evaluación.	Opción de respuesta al criterio de evaluación	Peso en la evaluación del diseño del control
1.1 Asignación del Responsable.	Asignado	15
	No Asignado	0
1.2 Segregación y Autoridad del Responsable.	Adecuado	15
	Inadecuado	0
2. Periodicidad	Oportuna	15
	Inoportuna	0
3. Propósito	Prevenir	15
	Detectar	10
	No es un Control	0
4. Como se realiza la actividad de control.	Confiable	15
	No Confiable	0
5. Que pasa con las observaciones o desviaciones.	Se investigan y resuelven oportunamente	15
	No se investigan y resuelven oportunamente.	0
6. Evidencia de la ejecución del control.	Completa	10
	Incompleta	5
	No Existe	0

Figura 9: Guía para la administración y el diseño de controles de Instituciones públicas

Se aplica la nueva valoración de conformidad con el puntaje asignado al control del riesgo, según las tablas anteriores

Para la nueva valoración del riesgo en corrupción, se aplica la siguiente tabla.

Rango de Calificación del Diseño	Resultado - Peso en la evaluación del Diseño del Control
Fuerte	Calificación entre 96 y 100
Moderado	Calificación entre 86 y 95
Débil	Calificación entre 0 y 85

Resultados de los posibles desplazamientos de la probabilidad y del impacto de los riesgos.

Solides del conjunto de los controles.	Controles ayudan a disminuir la probabilidad	Controles ayudan a disminuir Impacto	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de la Probabilidad	# Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de Impacto
Fuerte	Directamente	Directamente	2	2
Fuerte	Directamente	Indirectamente	2	1
Fuerte	Directamente	No Disminuye	2	0
Fuerte	No disminuye	Directamente	0	2
Moderado	Directamente	Directamente	1	1
Moderado	Directamente	Indirectamente	1	0
Moderado	Directamente	No Disminuye	1	0
Moderado	No disminuye	Directamente	0	1

Figura 10: Guía para la administración y el diseño de controles de Instituciones públicas

De lo anteriormente descrito, los procesos y subprocesos de la entidad diligencian el formato de mapa o matriz de riesgos en gestión, corrupción, fiscal y de seguridad de la información, para luego remitirlos al proceso de Gestión Estratégica en la fecha determinada por dicho proceso.

El proceso de Gestión Estratégica consolida los mapas o matrices de riesgos y los implementa en el Sistema Integrado de Gestión.

Los responsables de los procesos y los subprocesos con sus equipos de trabajo monitorearán periódicamente los riesgos que identificaron, y que se encuentran establecidos en el mapa o matriz de riesgos.

En el caso de la materialización de alguno de los riesgos, se deberá efectuar el plan de mejoramiento conforme a lo evidenciado, el cual generará el análisis de nuevas acciones y controles diligenciando la precitada información en la matriz o mapa, para luego darla a conocer al responsable del proceso de Gestión Estratégica, quien

revisará y remitirá al subproceso de Gestión Documental para la vinculación en el Sistema Integrado de Gestión.

### Seguimiento, monitoreo y publicación del mapa de riesgos

**Seguimiento:** el jefe de control interno o quien haga sus veces debe adelantar seguimiento a la gestión de riesgos. En este sentido es necesario que en sus procesos de auditoría interna analice las causas, los riesgos y la efectividad de los controles incorporados en los mapas de riesgos.

El Jefe de Control Interno o quien haga sus veces, debe adelantar el seguimiento al mapa de riesgos. En este sentido es necesario que se adelante verificando la efectividad de los controles.

\* Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de mayo.

\* Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de septiembre.

\* Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días del mes de enero.

El seguimiento adelantado por la Oficina de Control Interno se deberá publicar en la página web de la entidad o en un lugar de fácil acceso para el ciudadano.

Adicional deberá adelantar las siguientes actividades:

- \* Verificar la publicación de los mapas de riesgos en la página web de la entidad.
- \* Seguimiento a la gestión del riesgo.
- \* Revisión de los riesgos y su evolución.
- \* Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma adecuada.

**Monitoreo:** en concordancia con la cultura del autocontrol al interior de la entidad, los responsables de los procesos y subprocesos junto con su equipo realizarán monitoreo y evaluación permanente a la gestión de riesgos.

## Acciones a seguir en caso de materialización de riesgos de corrupción

En el evento de materializarse un riesgo, es necesario realizar los ajustes necesarios con acciones, tales como:

- 1) Informar a las autoridades de la ocurrencia del hecho, para los riesgos en corrupción.
- 2) Revisar los mapas de riesgos, en particular, las causas, identificación de los riesgos y los controles.
- 3) Verificar si se tomaron las acciones y se actualizaron los mapas de riesgos.
- 4) Llevar a cabo un monitoreo permanente.

La Oficina de Control Interno debe asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Las acciones adelantadas se refieren a:

- Determinar la efectividad de los controles.
- Mejorar la valoración de los riesgos.
- Mejorar los controles.
- Analizar el diseño e idoneidad de los controles y si son adecuados para prevenir o mitigar los riesgos de corrupción.
- Determinar si se adelantaron acciones de monitoreo.
- Revisar las acciones del monitoreo.

## Publicación del mapa de riesgos

Se debe publicar en la página web de la entidad, en la sección de transparencia y acceso a la información pública que establece el artículo 2.1.1.2.1.4 del Decreto 1081 de 2015 o en un medio de fácil acceso al ciudadano, a más tardar el 31 de enero de cada año

Los servidores públicos y contratistas de la entidad deben conocer los mapas de riesgos antes de su publicación. Para lograr este propósito el (la) responsable del proceso de Gestión Estratégica o quien haga sus veces, deberá diseñar y poner en marcha las actividades o mecanismos necesarios para que los servidores públicos

y contratistas conozcan, debatan y formulen sus observaciones y propuestas sobre el proyecto de los mapas de riesgos.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACION Y EFECTIVIDAD DE LA POLITICA

El seguimiento y la evaluación de la efectividad de la Política de Riesgos en el Museo Casa de la Memoria se realizará a través de diferentes herramientas:

**PRIMERA:** Por medio del monitoreo a los riesgos consolidados en los mapas de riesgos y el reporte de seguimiento efectuado por la Oficina de Control Interno.

**SEGUNDA:** A través de los informes de auditorías internas realizadas en la Entidad.

**TERCERA:** Por medio de los informes de auditoría externas (ente certificador u organismos de control).

Todo lo anterior no se convierte en impedimento para que cada uno los responsables e integrantes de los procesos y subprocesos mediante la autoevaluación realicen seguimiento a sus mapas de riesgos.

En todo caso, de cada hallazgo relacionado con La Política o el mapa de riesgos se elaborará el correspondiente plan de mejoramiento.

## COMUNICACIÓN Y CONSULTA

En el desarrollo de la metodología para la gestión del riesgo del Museo Casa de la Memoria se garantiza la comunicación y consulta con las partes involucradas internas y externas.

Con las internas: Dando participación activa a todos los servidores públicos y contratistas de la Entidad en la construcción y seguimiento de los mapas de riesgos

Con las externas: El Museo Casa de la Memoria difunde la comunicación y posible consulta de toda la comunidad y demás partes interesadas a través de la información vinculada en la página web de la Entidad, donde se incluye la Política de Riesgos y el mapa de riesgos, así mismo el plan anticorrupción y de atención al ciudadano.



## BIBLIOGRAFÍA

Documento “Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de Controles en Entidades Públicas” elaborado por El Departamento Administrativo de la Función Pública, en diciembre 2020. Versión seis.

