

**POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO**

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	1 DE 88

**“Arquitectura Misional para la Gestión del Riesgo en el Fondo Adaptación”  
(Marco de Referencia para la Gestión del Riesgo)**



**Código ¿?. Versión 1  
Bogotá D.C. Julio de 2016**



## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	2 DE 88

### EQUIPO DIRECTIVO DEL FONDO ADAPTACIÓN:

**IVÁN MUSTAFÁ DURÁN**

Gerente

**ALFREDO MARTINEZ DELGADILLO**

Subgerente de Gestión del Riesgo

**JOHN FREDY NAVARRO GOMEZ**

Subgerente de Proyectos

**HAIDEE ALVAREZ TORRES**

Subgerente de Estructuración

**LUIS ALBERTO VILLEGAS**

Subgerente de Regiones

**NEIFIS ISABEL ARAUJO LUQUEZ**

Secretaria General

**SANDRA PATRICIA CORREA PALACIOS**

Jefe Oficina Asesora de Planeación y Cumplimiento

Investigación y Textos:

**CARLOS SARMIENTO ABAD**

Asesor I – Oficina Asesora de Planeación y Cumplimiento

**Política para la Gestión del Riesgo. Código ¿?. Versión 1**

Bogotá D.C., Julio de 2016

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>3 DE 88</b>

### CONTROL DE CAMBIOS Y NOMENCLATURA

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
1.0	2016/07	Documento inicial

# POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>4 DE 88</b>

## CONTENIDO

### Pág.

- 5. Justificación para gestionar el riesgo
- 7. Alcance de la política para la gestión del riesgo
- 8. Estructura para la gestión del riesgo
- 13. Principios de la Gestión del Riesgo
- 15. Políticas Generales para implementar la Gestión del Riesgo
- 17. Políticas específicas para implementar el proceso para la gestión del riesgo
- 21. Políticas para el Establecimiento del Contexto
- 33. Políticas para Definir los Criterios de Riesgo
- 44. Políticas para Identificar el Riesgo
- 52. Políticas para Analizar el Riesgo
- 63. Políticas para Evaluar el Riesgo
- 72. Políticas para el Tratamiento del Riesgo
- 85. Políticas para el Registro del Proceso para la Gestión del Riesgo
- 88. Anexos (Productos de la aplicación de la política):
  - Matriz de Responsabilidades en la Gestión de Riesgos (Gobierno de la Gestión del Riesgo)
  - Plan para la Gestión de Riesgos (Formato de Documentación de Riesgos y Cronograma)
  - Registro de Riesgos (Inventario de Riesgos consolidado)
  - Matriz de Riesgos (Mapa de Riesgos consolidado)
  - Reporte de la Gestión de Riesgos
  - Madurez de la Gestión de Riesgos

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	5 DE 88

### I. Justificación para gestionar el riesgo

El Gerente del Fondo Adaptación, en ejercicio de sus facultades legales y reglamentarias justifica gestionar el riesgo en la Entidad, considerando que:

El riesgo es el efecto, **positivo o negativo**, de la incertidumbre sobre los objetivos estratégicos del Fondo Adaptación.

Todas las actividades del Fondo Adaptación, en mayor o menor medida, generan riesgo en el logro de los objetivos estratégicos.

Es necesario integrar un proceso para la gestión del riesgo en los demás procesos del Fondo Adaptación, en sus políticas y en general en la cultura organizacional.

La adopción de un marco de referencia para la gestión del riesgo ayuda a garantizar que el riesgo se gestiona eficaz, eficiente y coherentemente en toda la organización.

La gestión del riesgo establece una base confiable para la toma de decisiones y la planificación, así como contribuye a mejorar el buen gobierno y la eficacia y eficiencia operativa.

El Fondo Adaptación debe cumplir con los requisitos legales y reglamentarios referentes a la gestión del riesgo, en el marco de:

- a) El Control Interno de Gestión establecido en la Ley 87 de 1993 y el Modelo Estándar de Control Interno reglamentado a través del Decreto 943 de 2014.
- b) El Modelo Integrado de Planeación y Gestión reglamentado con el Decreto 2482 de 2012.
- c) El Estatuto Anticorrupción establecido a en la Ley 1474 de 2012 y el Plan Anti-corrupción y de Servicio al Ciudadano reglamentado con el Decreto 2641 de 2012.
- d) El Sistema de Compras y Contratación Pública reglamentado en el Decreto 1510 de 2013, y
- e) La Transparencia y Acceso a la Información Pública establecida en la Ley 1712 de 2014 y reglamentada a través del Decreto 103 de 2015.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>6 DE 88</b>

- f) La Seguridad y Salud en el Trabajo establecida en la Ley 1562 de 2012 y reglamentada a través del Decreto 1443 de 2014.
- g) La Prevención del Daño Antijurídico establecida en la Circular Externa 03 de 2014 de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, creada mediante Ley 1444 de 2011 y reglamentada a través del Decreto Ley 4085 de 2011, para la prevención de conductas antijurídicas, del daño antijurídico y la extensión de sus efectos.

Esta justificación se ajusta a la satisfacción de los requisitos de la adopción voluntaria de la norma internacional de Gestión del Riesgo NTC-ISO-31000 de 2011, de la cual se adoptan los planteamientos y requisitos para gestionar el riesgo, abordando de manera integral:

- Los planteamientos legales y reglamentarios mencionados, y
- Una adaptación del proceso de gestión de riesgos de la metodología de gestión de proyectos del Project Management Institute – PMI, en el entendido que el Fondo Adaptación es una entidad que gestiona proyectos y que para tal efecto se apoya de las buenas prácticas definidas por el PMI.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>7 DE 88</b>

### II. Alcance de la política para la gestión del riesgo

Con el presente alcance se establecen los vínculos entre la política para la gestión del riesgo y los objetivos y procesos del Fondo Adaptación.

El Marco de Referencia **para la Gestión del Riesgo** adoptado por el Fondo Adaptación tiene como finalidad facilitar a la entidad la integración de la gestión del riesgo en el Sistema Integrado de Gestión operante, evitando la adopción de un sistema de gestión adicional. De esta manera se busca garantizar que el riesgo se gestiona eficaz, eficiente y coherentemente en toda la Entidad.

Como parte de este, las declaraciones de Política para la Gestión del Riesgo aquí contenidas, se encuentran vinculadas a la gestión de los objetivos estratégicos, al sistema de operación por procesos institucional y al resto de las políticas del Fondo Adaptación.

A nivel estratégico, en los riesgos de los objetivos estratégicos, entre ellos los riesgos de los portafolios, programas y proyectos que hacen posible estos.

A nivel del sistema integrado de gestión, en todo el modelo operativo por procesos, entre ellos en los procesos estratégicos, misionales, apoyo y evaluación, y en sus correspondientes políticas.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	8 DE 88

### III. Estructura para la gestión del riesgo

#### Términos y definiciones relacionados con la estructura para la gestión del riesgo

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Riesgo.** Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

- *Un **efecto** es una desviación de aquello que se espera, **sea positivo, negativo o ambos.***
- *Los **objetivos** pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).*
- *A menudo el **riesgo** está caracterizado por la referencia a los **eventos** potenciales y las consecuencias o a una combinación de ellos.*
- *Con frecuencia, **el riesgo se expresa** en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios en las circunstancias) y en la probabilidad (*Likelihood*) de que suceda.*
- ***Incertidumbre** es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o posibilidad/probabilidad.*

**Nota:** Para efectos de ésta Política, el Fondo Adaptación adoptó la definición de RIESGO literalmente como lo establece norma NTC-ISO 31000:2011, la cual es consistente con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

#### Según el Departamento Administrativo de Función Pública...

- ***Riesgo** es posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.*
- *El **riesgo** en su tendencia más común es valorado como una amenaza, en este sentido, los principales esfuerzos institucionales se dirigen a evitarlo, reducirlo o transferirlo; sin embargo, **el riesgo puede ser analizado como una oportunidad**, lo cual implica que su gestión sea dirigida a maximizar los resultados que éste genera.*
- ***Riesgo inherente** es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. (Ver definición de **Riesgo Residual** en políticas de tratamiento).*

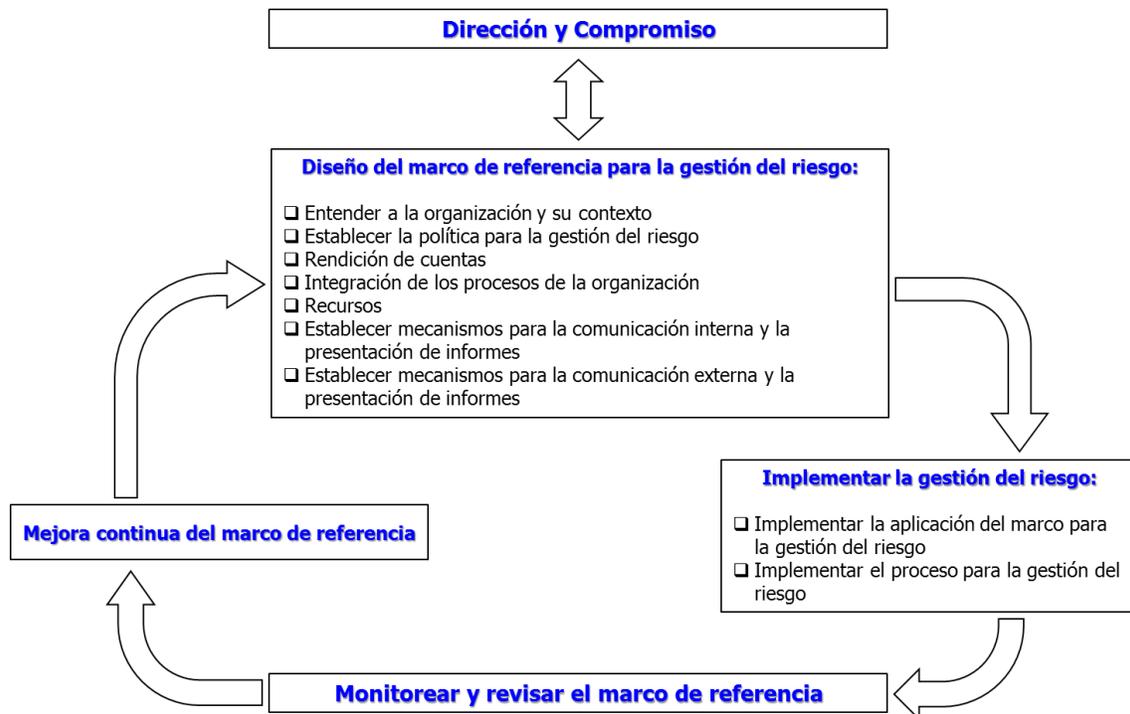
## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	9 DE 88

**Gestión del riesgo.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al **riesgo**.

**Marco de referencia para la gestión del riesgo.** Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, **monitorear**, revisar y mejorar continuamente la **gestión del riesgo** a través de toda la organización.

- Las bases incluyen la política, los objetivos, la dirección y el compromiso para gestionar el **riesgo**.
- Las disposiciones de la organización incluyen planes, relaciones, rendición de cuentas (Accountability), recursos, procesos y actividades.
- El marco de referencia para la gestión del riesgo está incluido en las políticas y prácticas estratégicas y operacionales globales de la organización.



Fuente: Norma NTC-ISO 31000:2011

**Política para la gestión del riesgo (Producto1).** Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la **gestión del riesgo**.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>10 DE 88</b>

**Actitud hacia el riesgo.** Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del **riesgo**.

**Proceso para la gestión del riesgo.** Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo.

**Plan para la gestión del riesgo (Anexo 2).** Esquema dentro del **marco de referencia para la gestión del riesgo** que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión del **riesgo**.

- *Los componentes de la gestión comúnmente incluyen procedimientos, prácticas, asignación de responsabilidades, secuencia y oportunidad de las actividades.*
- *El plan para la gestión del riesgo se puede aplicar a productos, procesos y proyectos particulares, y parte de la organización o su totalidad.*

**Propietario del riesgo.** Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un **riesgo**.

### Estructura para la gestión del riesgo

La Gestión del Riesgo en el Fondo Adaptación se refiere a la arquitectura o estructura diseñada para la gestión eficaz del riesgo, esto es:

- La adaptación 11 principios,
- El diseño de 1 marco de referencia (en el que se incluye esta política) y
- La adopción y aplicación de 1 proceso o método lógico y sistemático para:
  - Comunicar y consultar a través de todo el proceso de gestión del riesgo.
  - Establecer el contexto para identificar, analizar, evaluar y tratar el riesgo asociado con cualquier actividad, proceso, función o producto.
  - Monitorear y revisar riesgos.
  - Registrar y reportar adecuadamente los resultados.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>11 DE 88</b>

**NOTA:** El proceso se aplica a través de un plan para la gestión del riesgo en todos los niveles y funciones pertinentes del Fondo Adaptación, como parte de sus prácticas y procesos.

Como recurso, la estructura de la gestión del riesgo en el Fondo Adaptación, dispone además del gobierno necesario para gestionar el riesgo, esto es, las personas con las habilidades y competencias adquiridas con la experiencia o desarrolladas a través de programas de entrenamiento institucional en gestión del riesgo. Las principales obligaciones y responsabilidades para gestionar el riesgo en el Fondo Adaptación, están a cargo de:

- La Alta Dirección, como responsable del desarrollo de la política de gestión del riesgo.
- Los líderes de procesos/áreas y gerentes de proyectos, como responsables de garantizar que el riesgo se gestiona eficazmente como unidad o dentro de un área, proyecto o actividad específicos.
- Los órganos de control internos y externos, encargados de evaluar la eficacia de la Entidad en cuanto a la gestión del riesgo.
- Y, para los encargados de documentar las políticas, guías, procedimientos y manuales que establezcan la manera de gestionar el riesgo en la Entidad, dentro del contexto específico de estos documentos.

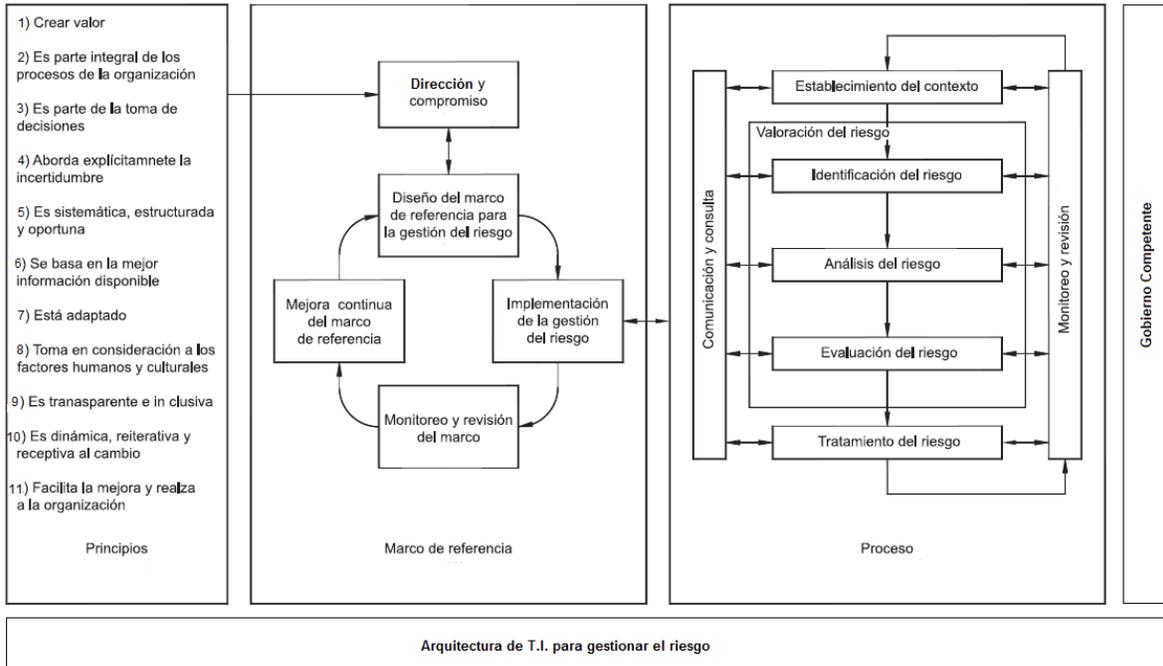
El gobierno de la gestión de riesgos se encuentra detallada en la Matriz de Responsabilidades (**Anexo 1**) en la gestión de riesgos del Fondo Adaptación.

Como recurso adicional, la estructura de la gestión del riesgo en el Fondo Adaptación, a través de su planeación estratégica de T.I., propenderá por disponer de la arquitectura de T.I. requerida para gestionar el riesgo, es decir, implementar los habilitadores tecnológicos para desarrollar el proceso para la gestión del riesgo. Esto último, con el propósito de implementar mecanismos para incrementar capacidades para el logro de una verdadera Gestión Basada en Riesgos, con respecto a la comunicación interna y externa, la presentación de informes y la rendición de cuentas en general.

# POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	12 DE 88

En consecuencia, la estructura para gestionar el riesgo responde al siguiente esquema:



Fuente: Norma NTC-ISO 31000:2011 y adaptación institucional en las estructuras de gobierno y arquitectura de T.I.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	13 DE 88

### Principios de la Gestión del Riesgo

Para efectos de ésta política, en la definición de principios, entiéndase: "la organización" igual a "el Fondo Adaptación".

**1) La gestión del riesgo crea y protege el valor.**

La gestión del riesgo contribuye al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño en, por ejemplo, la salud y la seguridad humana, la conformidad legal y reglamentaria, la seguridad, la aceptación pública, la protección del ambiente, la calidad del producto, la gestión de proyectos, la eficiencia en las operaciones, el gobierno y la reputación.

**2) La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización.**

La gestión del riesgo no es una actividad independiente que se separa de las actividades y los procesos principales de la organización. La gestión del riesgo es parte de las responsabilidades de la dirección y una parte integral de todos los procesos de la organización, incluyendo la planificación estratégica y todos los procesos de gestión de proyectos y de cambio.

**3) La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.**

La gestión del riesgo ayuda a quienes toman las decisiones a hacer elecciones informadas, priorizar acciones y distinguir entre cursos de acción alternativos.

**4) La gestión del riesgo aborda explícitamente la incertidumbre.**

La gestión del riesgo toma en consideración explícitamente a la incertidumbre, su naturaleza y la forma en que se puede tratar.

**5) La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna.**

Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo contribuye a la eficiencia y a resultados consistentes, comparables y confiables.

**6) La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.**

Las entradas para el proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes involucradas, observación, previsiones y examen de expertos. Sin embargo, quienes toman las decisiones deberían informarse y tomar en consideración todas las limitaciones de los datos o de los modelos utilizados, o la posibilidad de divergencia entre los expertos.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	14 DE 88

### 7) **La gestión del riesgo está adaptada.**

La gestión del riesgo se alinea del contexto externo e interno y del perfil de riesgo de la organización.

### 8) **La gestión del riesgo toma en consideración los factores humanos y culturales.**

La gestión del riesgo reconoce las capacidades, percepciones e intenciones de individuos externos e internos, los cuales pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la organización.

### 9) **La gestión del riesgo es transparente e inclusiva.**

La correcta y oportuna intervención de las partes involucradas y, en particular, de aquellos que toman las decisiones en todos los niveles de la organización, garantiza que la gestión del riesgo siga siendo pertinente y se actualice. Esta intervención también permite a las partes involucradas estar correctamente representadas y hacer que sus puntos de vista se tomen en consideración al determinar los criterios del riesgo.

### 10) **La gestión del riesgo es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.**

La gestión del riesgo siente y responde continuamente al cambio. A medida que se presentan los eventos externos e internos, el contexto y el conocimiento cambian, tienen lugar el monitoreo y la revisión de los riesgos, emergen riesgos nuevos, algunos cambian y otros desaparecen.

### 11) **La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización<sup>1</sup>.**

La **organización debe** desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez de su gestión de riesgos junto con todos los otros aspectos de su **estructura**.

<sup>1</sup> La definición de este principio fue adaptada para asegurar un mejor entendimiento y armonización con las definiciones de los demás principios. El texto original es el siguiente:

*Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez de su gestión de riesgos junto con todos los otros aspectos de su organización.*

## **POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO**

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>15 DE 88</b>

# **V. Políticas Generales para implementar la Gestión del Riesgo**

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	16 DE 88

### V. Políticas generales para implementar la gestión del riesgo

En el ejercicio de gestionar el riesgo, el Fondo Adaptación se compromete a:

- Aplicar los lineamientos para la gestión del riesgo, centrado en los principios, el proceso y la política para la gestión del riesgo, como parte de los procesos de la Entidad.
- Propender porque el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones, está en línea con los resultados de la gestión de riesgos obtenidos a partir de los lineamientos establecidos para la gestión del riesgo.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios referentes a la gestión del riesgo.
- Desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez (**Anexo 6**) de la gestión de riesgos y medir la respectiva evolución, en respuesta a un evento o un cambio en las circunstancias.
- Asegurar, en la comunicación organizacional, el uso lenguaje de riesgos definido en esta política, ya que ante la existencia de varios interesados que usan herramientas comunes, un lenguaje común es esencial.
- El objetivo de la gestión del riesgo consiste en disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos y aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos. Por lo tanto, en la fase de identificación del proceso para la gestión del riesgo, se deben identificar riesgos negativos y positivos, y a ambos adelantarse las fases de análisis, evaluación y tratamiento.

## **POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO**

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>17 DE 88</b>

# **VI. Políticas Específicas para implementar el Proceso para la Gestión del Riesgo**

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>18 DE 88</b>

### VI. Políticas específicas para implementar el proceso para la gestión del riesgo

#### *Términos y definiciones relacionados con el proceso para la gestión del riesgo*

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Proceso para la gestión del riesgo.** Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo.

#### *Generalidades*

La metodología para la gestión del riesgo en el Fondo Adaptación, sigue los lineamientos del proceso para la gestión del riesgo de la norma de GESTIÓN DEL RIESGO NTC/ISO-31000:2011 y se complementa y adapta con los requisitos legales y reglamentarios referentes a la gestión del riesgo, en el marco de:

- a) El Control Interno de Gestión establecido en la Ley 87 de 1993 y el Modelo Estándar de Control Interno reglamentado a través del Decreto 943 de 2014.
- b) El Modelo Integrado de Planeación y Gestión reglamentado con el Decreto 2482 de 2012.
- c) El Estatuto Anticorrupción establecido a en la Ley 1474 de 2012 y el Plan Anticorrupción y de Servicio al Ciudadano reglamentado con el Decreto 2641 de 2012.
- d) El Sistema de Compras y Contratación Pública reglamentado en el Decreto 1510 de 2013, y
- e) La Transparencia y Acceso a la Información Pública establecido en la Ley 1712 de 2014, reglamentada a través del Decreto 103 de 2015.
- f) La Seguridad y Salud en el Trabajo establecida en la Ley 1562 de 2012 y reglamentada a través del Decreto 1443 de 2014.
- g) La Prevención del Daño Antijurídico establecida en la Circular Externa 03 de 2014 de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, creada mediante Ley 1444 de 2011 y reglamentada a través del Decreto Ley 4085 de 2011, para la prevención de conductas antijurídicas, del daño antijurídico y la extensión de sus efectos.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO:	¿?
VERSIÓN:	1.0
PÁGINA:	19 DE 88

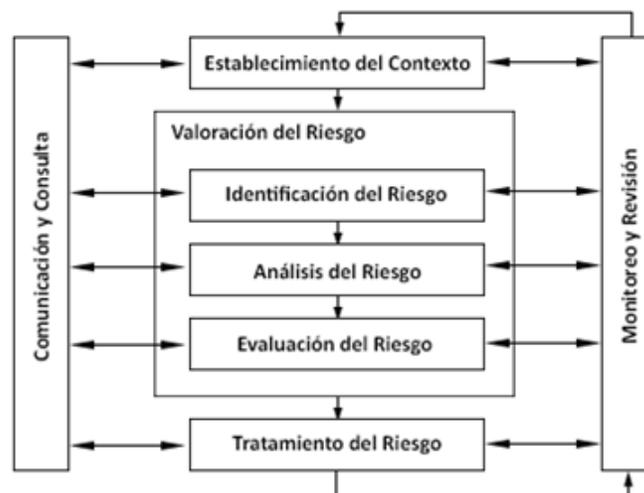
**Para la ejecución de procedimientos de aplicación específica de cada uno de estos marcos, que por su detalle estén fuera del alcance de los lineamientos establecidos en la presente política, deberán remitirse al correspondiente procedimiento administrativo vigente, asegurando al máximo la aplicación por analogía de los criterios del riesgo, el proceso para la gestión del riesgo y los instrumentos de registro y control del riesgo establecidos en esta política.**

En razón a que la misión del Fondo Adaptación se relaciona con la gestión de proyectos, la cual desarrolla apoyándose de las buenas prácticas definidas por el del Project Management Institute – PMI, la metodología para la gestión del riesgo también aborda una adaptación de la proceso de gestión de riesgos de gestión de proyectos del PMI.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, como parte de la madurez en la gestión del riesgo, el Fondo Adaptación se compromete a que el proceso para la gestión del riesgo:

- Sea parte integral de la gestión institucional.
- Se adapte a los procesos y políticas institucionales.
- Esté incluida en la cultura y los valores institucionales fijados en el Código de Ética y Buen Gobierno, principalmente forma de tratar los conflictos de intereses.

La siguiente imagen ilustra la secuencia de cada uno de las fases del proceso:



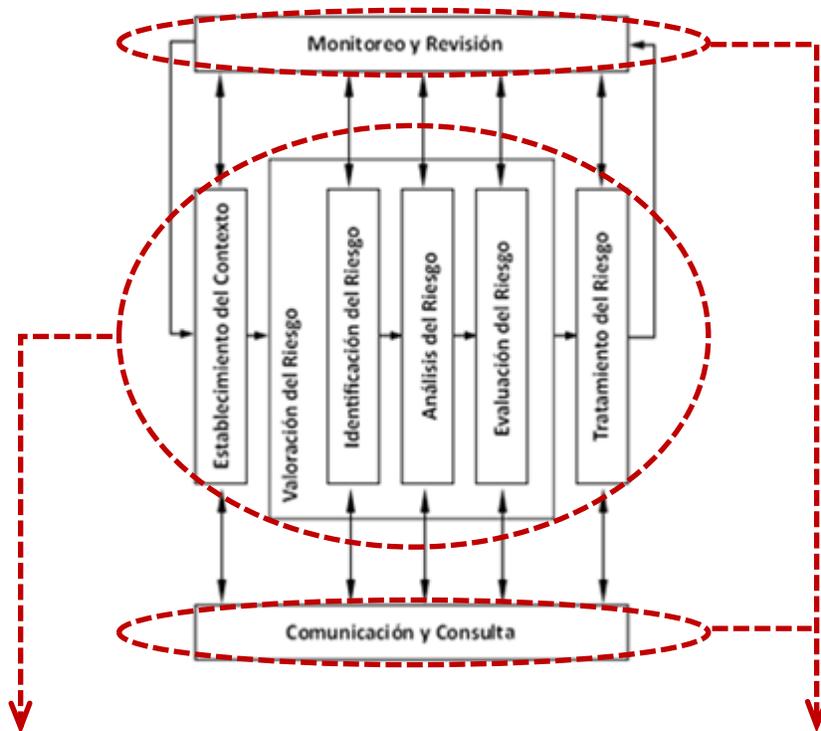
## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	20 DE 88

El proceso para la gestión del riesgo comprende la aplicación de manera vertical y sistemática de las **políticas**, los **procedimientos** y las **prácticas** de gestión a las fases de:

- Establecimiento del contexto.
- Valoración del riesgo, la cual se subdivide en: *identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.*
- Tratamiento del riesgo.

Las **políticas**, **procedimientos** y **prácticas** de la fase de "Comunicación y Consulta" y de la fases "Monitoreo y Revisión", se aplican de manera transversal en las anteriores fases del proceso para la gestión del riesgo.



Políticas Verticales	Políticas Transversales
Aquellas que aplican únicamente a la fase vertical del proceso. Su objetivo es único en la fase vertical correspondiente, y tiene el propósito de asegurar la generación de productos insumo para las fases verticales siguientes.	Aquellas que aplican en todas las fases verticales del proceso. Su objetivo se desarrolla como complemento del propósito de la fase vertical dónde se aplique. Su rol es iterativo, es decir, se repite tan como sea necesario.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>21 DE 88</b>

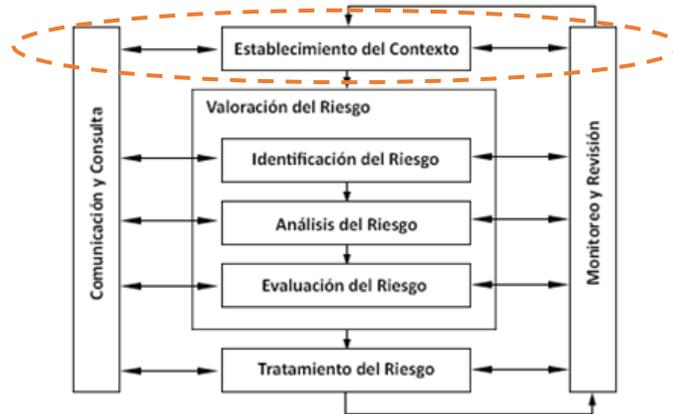
# Políticas para el Establecimiento del Contexto

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	22 DE 88

### ***Políticas para el Establecimiento del Contexto***

Estas políticas comprenden los lineamientos para la fase de establecimiento del contexto, necesarios para la generación de productos para las fases siguientes:



## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	23 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de establecimiento del contexto

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Establecimiento del contexto.** Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la **política para la gestión del riesgo**.

**Contexto externo.** Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. El contexto externo puede incluir:

- *El ambiente cultural, social, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local;*
- *Impulsores clave y tendencias que tienen impacto en los objetivos de la organización; y*
- *Relaciones con las partes involucradas y sus percepciones y valores.*

**Contexto interno.** Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. El contexto interno puede incluir:

- *Gobierno, estructura organizacional, funciones y responsabilidades;*
- *Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos;*
- *Las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);*
- *Sistemas de información, flujos de información y procesos para la toma de decisiones (tanto formales como informales);*
- *Relaciones con las partes involucradas internas y sus percepciones y valores;*
- *La cultura de la organización;*
- *Normas, directrices y modelos adoptados por la organización; y*
- *Forma y extensión de las relaciones contractuales.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	24 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de comunicación y consulta

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Comunicación y consulta.** Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las **partes involucradas** con respecto a la **gestión del riesgo**.

- *La información se puede relacionar con la existencia, la naturaleza, la forma, la posibilidad, el significado, la evaluación, la aceptabilidad y el tratamiento de la gestión del riesgo.*
- *La consulta es un proceso de doble vía de la comunicación informada entre una organización y sus partes involucradas, acerca de algún tema, antes de tomar una decisión o determinar una dirección para dicho tema. La consulta es: a) Un proceso que tiene impacto en la decisión a través de la influencia más que del poder; y b) Una entrada para la toma de decisiones, no para la toma conjunta de decisiones.*

**Parte involucrada.** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad.

- *Una persona que toma decisiones puede ser una parte involucrada.*
- *El término "parte involucrada" también puede incluir a las "partes interesadas"*

**Percepción del riesgo.** Visión del **riesgo** que tienen las partes involucradas.

- *La percepción del riesgo refleja las necesidades, los problemas, el conocimiento, las creencias y los valores de las partes involucradas.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	25 DE 88

### *Términos y definiciones relacionados con la fase de monitoreo y revisión del riesgo*

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Monitoreo.** Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado del riesgo con el fin de identificar cambios del nivel de desempeño requerido o esperado.

- ***El monitoreo se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.***

**Revisión.** Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

- ***La revisión se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.***

**Reporte del riesgo.** Forma de comunicación destinada a informar a las partes involucradas internas y externas, proporcionando información relacionada con el estado del riesgo y su gestión (**Anexo 5**).

**Registro del riesgo (Anexo 3).** Registro de la información acerca de los riesgos identificados.

**Auditoría de la gestión del riesgo.** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla objetivamente con el fin de determinar la extensión hasta la cual el marco de referencia para la gestión del riesgo o cualquier parte seleccionada de éste, es adecuada y eficaz.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	26 DE 88

### *Políticas verticales para la fase de Establecimiento del Contexto: Externo*

- El ejercicio de análisis del contexto externo debe tener en cuenta los objetivos y las preocupaciones de las partes involucradas externas, tomando como referencia el informe de Caracterización de Ciudadanos (Partes Interesadas) de la Entidad, emitido por el Equipo de Atención al Ciudadano.
- El ejercicio de análisis del contexto externo debe tener en cuenta las tendencias y los motivadores claves que impactan los objetivos estratégicos institucionales, tomando como referencia la base de conocimientos que sirvió de insumo para la elaboración de al menos los dos últimos ejercicios de planeación estratégica institucional.
- El ejercicio de análisis del contexto externo referido en las anteriores políticas debe incluir como mínimo los aspectos socio-culturales, políticos, legales y reglamentarios, financieros, económicos y tecnológicos; a nivel internacional, nacional, regional o local, según apliquen.
- El ejercicio de análisis del contexto externo se realiza en torno a los objetivos estratégicos institucionales y en consecuencia su resultado se concentra en la identificación de los riesgos estratégicos institucionales en el proceso de Direccionamiento Estratégico.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO:	¿?
VERSIÓN:	1.0
PÁGINA:	27 DE 88

### Políticas verticales para la fase de Establecimiento del Contexto: Interno

- El contexto interno lo determina todo aquello dentro de la Entidad que pueda tener influencia en la forma en que se gestionará el riesgo en los objetivos estratégicos institucionales versus el riesgo en los objetivos de un **proceso, proyecto o actividad** en particular.
- La gestión del riesgo en el Fondo Adaptación tiene lugar en el contexto de los objetivos estratégicos institucionales; en consecuencia, los objetivos de un **proceso, proyecto o actividad** en particular, se deben considerar a la luz de los objetivos estratégicos institucionales como un todo y nunca de forma separada.
- El líder de un **proceso, proyecto o actividad** en particular, debe entender como el objetivo del **proceso, proyecto o actividad** en particular y su consecuente ejecución, contribuye al logro de los objetivos estratégicos institucionales y de esta manera proponer las acciones de mitigación de riesgos que terminen impactando negativa o positivamente en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- En el ejercicio de análisis del contexto interno de un **proceso, proyecto o actividad** en particular, el objetivo perseguido será el que esté previamente establecido en el formato de **caracterización de procesos** o **estructuración de proyectos**.
- El ejercicio de análisis del contexto interno de una **actividad particular**, involucra la acción de ubicar e identificar las actividades críticas de control en el formato de **caracterización de procesos** o **estructuración de proyectos**.
- En el ejercicio de análisis del contexto interno, cuando se identifican nuevas actividades críticas de control del **proceso o proyecto**, se debe ejecutar de manera alterna la fase de MONITOREO Y REVISIÓN y en consecuencia se deben aplicar las políticas correspondientes.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	28 DE 88

- El gobierno de la fase de establecimiento del contexto interno del **proceso, proyecto o actividad** en particular, se unifica y articula con el gobierno del **proceso, proyecto o actividad** en particular, previamente establecido e identificado en el formato de **caracterización de procesos** o **estructuración de proyectos**.
- Cuando exista conflicto de intereses para ejecutar la fase establecimiento del contexto interno del **proceso, proyecto o actividad** en particular, se adoptarán los lineamientos que defina el procedimiento administrativo vigente y aplicable de carácter general para la administración pública o particular para la Entidad.
- El análisis del contexto interno del **proceso, proyecto o actividad** en particular, debe incrementar las capacidades de quien gobierna esta actividad, de tal manera que lo habilita para ejercer la fase posterior de IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO, aplicando las políticas correspondientes de dicha fase.
- El ejercicio de análisis del contexto interno referido en las anteriores políticas debe incluir como mínimo los siguientes aspectos en el orden señalado (de mayor a menor objetividad), según apliquen:
  - a) *Los objetivos estratégicos institucionales y las estrategias implementadas para lograrlos.*
  - b) *Las capacidades institucionales para lograr los objetivos (organización, personas, procesos, tecnología, y también en términos de recursos capital y tiempo).*
  - c) *Las políticas en general, y los procesos cuando se trate de proyectos.*
  - d) *Los flujos de información y los procesos de toma de decisiones.*
  - e) *Las formas y relaciones contractuales.*
  - f) *Las partes involucradas internas.*
  - g) *Las estructuras internas (Organización, Funciones y responsabilidades).*
  - h) *Las normas y modelos de referencia adoptados por la Entidad.*
  - i) *La cultura organizacional, sus percepciones y valores*
- La aplicación de estas políticas debe evidenciarse en el PLAN PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO contenido en el formato DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO:	¿?
VERSIÓN:	1.0
PÁGINA:	29 DE 88

*Políticas verticales para la fase de establecimiento el contexto:*

*Proceso para la Gestión del Riesgo (**Plan para la Gestión del Riesgo**)*

- El contexto del proceso para la gestión del riesgo se debe analizar a través de la estructuración de un plan, en los ámbitos donde se aplique la gestión del riesgo.
- El **Plan para la Gestión del Riesgo** se puede aplicar en el ámbito de la organización (contexto externo e interno), de un proceso (contexto interno), de un proyecto (contexto interno) o de una actividad en particular (contexto interno).
- La estructura del **Plan para la Gestión del Riesgo** debe contener, al menos, los siguientes aspectos:
  - a) *Los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de las actividades de la Entidad, o de aquellas partes de la Entidad en donde se aplica el proceso para la gestión del riesgo.*
  - b) *Justificación y especificación los recursos utilizados, las responsabilidades y autoridades, y los registros que se deben conservar para llevar a cabo la gestión del riesgo.*
  - c) *Definición de las metas y los objetivos de las fases de gestión del riesgo;*
  - d) *Definición de las responsabilidades del proceso para la gestión del riesgo;*
  - e) *Definición del alcance, así como de la profundidad y extensión de las actividades de gestión del riesgo que se van a llevar a cabo, incluyendo las exclusiones e inclusiones específicas;*
  - f) *Definir actividad, proceso, función, proyecto, producto, servicio o activo en términos de tiempo y ubicación;*
  - g) *Definición de las relaciones entre el proyecto, el proceso o la actividad particulares y otros proyectos, procesos o actividades de la organización;*
  - h) *Definición de las metodologías para la valoración del riesgo;*
  - i) *Definición de la forma de evaluar el desempeño y la eficacia en la gestión del riesgo;*
  - j) *Identificación y especificación de las decisiones que se deben tomar;*
  - k) *Identificación, establecimiento del alcance o el marco de los estudios necesarios, su extensión y objetivos, y los recursos necesarios para tales estudios.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>30 DE 88</b>

- El **Plan para la Gestión del Riesgo** debe establecer la forma en que se van implementar las fases del proceso para la gestión del riesgo, de tal forma que las actividades seleccionadas en el plan, se desarrollen en un orden prioritario, indicando como mínimo:
  - a) *Las acciones propuestas y los responsables de implementarlas.*
  - b) *Los recursos necesarios, incluyendo contingencias.*
  - c) *Medidas y restricciones de desempeño.*
  - d) *Un cronograma.*
  - e) *Periodicidad de monitoreo y reportes de avances.*
  
- El **Plan para la Gestión del Riesgo** (que incluye el plan de tratamiento del riesgo), debe indicar una periodicidad y reporte avance del plan, que servirá como medida de desempeño a observar en la fase monitoreo y revisión del riesgo.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>31 DE 88</b>

### Políticas transversales de COMUNICACIÓN y CONSULTA para la fase establecimiento el contexto

- A través del ejercicio de comunicación y consulta en la fase de establecimiento del contexto, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo que se dé inicio (para un proceso, proyecto o actividad en particular)...
  - a) *...se tomen en consideración y se entiendan los objetivos e intereses de las partes involucradas internas y externas.*
  - b) *...se fomente la gestión adecuada del cambio durante el proceso para la gestión del riesgo.*
  - c) *...se desarrolle un plan adecuado de comunicación y consulta interno y externo.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	32 DE 88

### Políticas transversales de MONITOREO y REVISIÓN para la fase establecimiento el contexto

- Cada cierre de trimestre, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se documenta la realización de un ejercicio de monitoreo y revisión para...
  - a) *...detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los cambios en los criterios del riesgo y en el riesgo mismo que puedan exigir revisión de los tratamientos del riesgo y las prioridades.*
- Las actividades del proceso de monitoreo y revisión del riesgo deben estar incluidas en el plan para la gestión del riesgo.
- El plan para la gestión del riesgo (que incluye el plan de tratamiento del riesgo), debe indicar una periodicidad y reporte avance del plan, que servirá como medida de desempeño de la ejecución de actividades de monitoreo y revisión.
- Como parte de la rendición de cuentas, los resultados del monitoreo y revisión del riesgo se deben incluir o tener en cuenta en los informes de gestión del desempeño, seguimiento y evaluación, y en general en todo tipo de reporte interno o externo, evitando que se generen informes separados y sobre todo que se omitan los resultados de las acciones de "gestionar el riesgo", máxime cuando exista materialización de algún riesgo. (Ver término: **Reporte del Riesgo**). **(Anexo 5)**.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>33 DE 88</b>

# Políticas para Definir los Criterios de Riesgo

(Como parte del contexto del proceso)

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO:	¿?
VERSIÓN:	1.0
PÁGINA:	34 DE 88

### ***Políticas para definir y aplicar los Criterios de Riesgo*** (Como parte del contexto)

Estas políticas comprenden los lineamientos para la fase de establecimiento del contexto – definición de criterios del proceso para la gestión del riesgo, necesarios para la generación de productos para las fases siguientes.

### *Términos y definiciones relacionados con la fase de contexto*

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Criterios del riesgo.** Términos de referencia frente a los cuales la importancia de un riesgo es evaluada.

- *Los criterios del riesgo se basan en los objetivos y el **contexto externo e interno** de la organización.*
- *Los criterios del riesgo se pueden derivar de normas, leyes, políticas y otros requisitos.*

**Evento.** Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

- *Un evento puede ser una o más ocurrencias y puede tener varias causas.*
- *Un evento puede consistir en algo que no está sucediendo.*
- *En ocasiones, se puede hacer referencia a un evento como un "incidente" o "accidente".*
- *También se puede hacer referencia a un evento sin consecuencias como un "cuasi accidente", "incidente", "situación de peligro" o "conato de accidente".*

**Posibilidad** (Likelihood). Oportunidad de que algo suceda.

- *En la terminología de la gestión del riesgo, la palabra "posibilidad (Likelihood)" se utiliza para hacer referencia a la oportunidad de que algo suceda, esté o no definido, medido o determinado objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrito utilizando términos generales o matemáticos [como la probabilidad numérica (Probability) o la frecuencia en un periodo de tiempo determinado].*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	35 DE 88

**Consecuencia (Impacto).** Resultado de un evento que afecta a los objetivos.

- *Un evento puede originar un rango de consecuencias.*
- *Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener **efectos positivos o negativos** en los objetivos.*
- *Las consecuencias se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente.*
- *Las consecuencias iniciales pueden escalar a través de efectos secundarios.*

**Probabilidad.** Medida de la oportunidad de la ocurrencia, expresada como un número entre 0 y 1, en donde 0 es la imposibilidad y 1 es la certeza absoluta.

**Frecuencia.** Número de eventos o efectos por unidad de tiempo definida.

- *La frecuencia se puede aplicar a eventos pasados o a eventos futuros potenciales, en donde se puede usar como una medida de la posibilidad, la probabilidad, o ambas.*

**Matriz de riesgo (Anexo 4).** Herramienta para clasificar y visualizar el riesgo mediante la definición de rangos para la consecuencia y la posibilidad.

**Nivel de riesgo.** Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su posibilidad.

**Perfil del riesgo.** Descripción de cualquier conjunto de riesgos.

- *El conjunto de riesgos puede contener aquellos que se relacionan con la organización en su totalidad, con parte de la organización o según otra definición.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	36 DE 88

### Políticas verticales para aplicar Criterios de Riesgo

- Los factores a considerar para definir los criterios que se van a utilizar para evaluar la importancia del riesgo son:
  - Los **perfiles de riesgo** del riesgo, sus **causas** y las **consecuencias** que se pueden presentar y la forma como se va a medir la estimación del **impacto** de dichas consecuencias con la materialización del riesgo.
  - La forma como se va a medir la estimación de la **probabilidad** de ocurrencia del riesgo, con los marcos temporales de frecuencia.
  - La forma como se va a determinar el **nivel de riesgo**.
  - La distinción y obtención de los niveles de riesgo, a través del establecimiento del **mapa de riesgos** institucional y la **matriz de riesgos**.
  
- Estos criterios han sido adaptados de la mejor manera posible con los criterios establecidos por requerimientos legales como el Componente de Riesgos del Modelo Estándar de Control Interno, el Componente de Riesgos de Corrupción del Plan Anticorrupción, el Componente de Riesgos de Contratación del Sistema de Contratación Pública y por los criterios sugeridos por la norma NTC-ISO 31000:2009 y el proceso de gestión de riesgo de la gestión de proyectos del PMI.
  
- En la ejecución del proceso para la gestión del riesgo, el **criterio perfil de riesgo**, que se debe observar y aplicar, con algunas de sus causas y consecuencias, es el siguiente. Un riesgo puede pertenecer a varios perfiles en su fase de identificación, se debe seleccionar el de mayor relevancia al objetivo evaluado:

PERFIL DE RIESGO	CAUSAS (Se pueden presentar por)	CONSECUENCIAS (Pueden ocasionar)
<b>1. Riesgos Operativos:</b> se materializa con el abandono, uso inapropiado o colocar en inferioridad de condiciones los recursos físicos y tecnológicos de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso mal intencionado e inapropiado de recursos.</li> <li>▪ Falta de idoneidad o capacitación en el manejo de recursos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdidas económicas por obsolescencia, reparación o reposición de instalaciones, equipos, accesorios y herramientas de trabajo.</li> <li>▪ Fallas de hardware y software.</li> <li>▪ Detrimiento de seguridad de los recursos que soportan la prestación de los servicios, etc.</li> </ul>

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	37 DE 88

PERFIL DE RIESGO	CAUSAS (Se pueden presentar por)	CONSECUENCIAS (Pueden ocasionar)
<p><b>2. Riesgos Económicos y/o Financieros:</b> Aquellos relacionados principalmente con el presupuesto y con el detrimento patrimonial de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modificaciones presupuestales</li> <li>▪ Sobrecostos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imposibilidad de hacer frente a las obligaciones, etc.</li> </ul>
<p><b>3. Riesgos Ambientales:</b> Posibilidad de que se produzca un daño en el medio ambiente debido a un fenómeno natural (desastres) o a una acción humana. El alcance de ésta política está se vincula al impacto ambiental de la acción humana, como resultado de la gestión adelantada en las instalaciones del Fondo Adaptación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indebida disposición de los residuos sólidos aprovechables y no aprovechables, peligrosos y no peligrosos</li> <li>▪ Uso ineficiente del agua</li> <li>▪ Uso ineficiente de la energía</li> <li>▪ Uso ineficiente del papel, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agotamiento de los recursos naturales</li> <li>▪ Contaminación del suelo</li> <li>▪ Contaminación del agua, etc.</li> </ul>
<p><b>4. Riesgos de Daño Antijurídico:</b> se materializan con el no acatamiento de la normativa externa o interna, o al pasar por alto las obligaciones o los compromisos de la Entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución de operaciones desconociendo el marco legal establecido.</li> <li>▪ Errores en la información que soportan las decisiones.</li> <li>▪ Falta obligaciones contractuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sanciones Legales.</li> <li>▪ Quejas y reclamos de los clientes/proveedores (internos y/o externos).</li> </ul>
<p><b>5. Riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo:</b> Fenómeno que puede desencadenar perturbaciones en la salud o integridad física del trabajador, así como en materiales y equipos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Físico</li> <li>▪ Psicosocial</li> <li>▪ Biológico</li> <li>▪ Químico</li> <li>▪ Fenómenos naturales</li> <li>▪ Condiciones de seguridad, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incapacidad</li> <li>▪ Lesiones</li> <li>▪ Muerte, etc.</li> </ul>
<p><b>6. Riesgos de Seguridad y privacidad de la Información:</b> Aquellos eventos que pueden afectar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alteración y/o desviación de la información de las operaciones y transacciones de la Entidad.</li> <li>▪ Sustracción deliberada de activos de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de la información.</li> </ul>
<p><b>7. Corrupción:</b> Posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de la Entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio en particular.</p> <p style="text-align: center;">_*_*_*_</p> <p><b>Fraude:</b> se materializa al inducir a cometer un error para obtener una resolución contraria a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentración de autoridad o excesos de poder.</li> <li>▪ Cobrar por un trámite.</li> <li>▪ Trafico de Influencias (Amiguismo, persona influyente).</li> </ul> <p style="text-align: center;">_*_*_*_</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alteración y/o desviación de la información de las operaciones y transacciones de la Entidad.</li> <li>▪ Sustracción deliberada de activos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de credibilidad de la Entidad.</li> <li>▪ Pérdida de confianza en la Entidad.</li> <li>▪ Pérdida de transparencia y la probidad en la Entidad.</li> <li>▪ Pérdidas económicas de la Entidad.</li> </ul> <p style="text-align: center;">_*_*_*_</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de la información.</li> <li>▪ Pérdidas Económicas.</li> <li>▪ Detrimento del patrimonio de la Entidad</li> </ul>

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	38 DE 88

PERFIL DE RIESGO	CAUSAS (Se pueden presentar por)	CONSECUENCIAS (Pueden ocasionar)
<b>8. Riesgos de Proyectos:</b> Evento o condición incierta, que de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto: alcance, tiempo, costo, calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobierno del proyecto</li> <li>▪ Proceso del proyecto</li> <li>▪ Tecnología del proyecto, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afectación del alcance</li> <li>▪ Afectación del tiempo o cronograma</li> <li>▪ Afectación del costo</li> <li>▪ Afectación de la calidad</li> </ul>

- En la ejecución del proceso para la gestión del riesgo, los **riesgos de corrupción** se tratan como un **perfil de riesgo** (tipología), que debe ser controlada e incorporarse en el mapa de riesgos del proceso que se han identificado; de modo tal, que el líder del mismo pueda realizar un seguimiento conjunto, evitando que se generen mapas de riesgos separados, excluyendo el **perfil de riesgo de corrupción**, garantizando una mirada integral de todos los riesgos.
- En la ejecución del proceso para la gestión del riesgo, el **criterio probabilidad** (0 a 1) que se debe aplicar en detalle es el siguiente (*Escala de frecuencias adaptada por el Departamento Administrativo de Función Pública*):

PROBABILITY	Medida de la oportunidad de la ocurrencia, expresada como un número entre 0 y 1, en donde 0 es la imposibilidad y 1 es la certeza absoluta.	
RANGOS	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA / FACTIBILIDAD
<b>Raro (0.10):</b>	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
<b>Improbable (0.20):</b>	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
<b>Posible (0.50):</b>	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
<b>Probable (0.75):</b>	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año
<b>Casi seguro (1.00):</b>	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año.

- En la ejecución del proceso para la gestión del riesgo, el **criterio consecuencias o impacto** que se debe aplicar, cuando el perfil de riesgo sea **diferente a CORRUPCIÓN**, corresponde a los siguientes tipos de consecuencias. Un riesgo puede pertenecer a varios tipos de consecuencias en su fase de identificación, se debe seleccionar el de mayor relevancia al objetivo evaluado:

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	39 DE 88

Para la gestión del riesgo a nivel **INSTITUCIONAL, ÁREAS, PROCESOS** o de una **ACTIVIDAD PARTICULAR** asociada a procesos:

RANGOS	TIPO DE CONSECUENCIAS							
	Operativas	Económicas	Daño Antijurídico	Legales y/o Cumplimientos	Reputación	Laborales (SG-SST)	Información (Seg. y Priv.)	Impacto de la Sede al MEDIO AMBIENTE
<b>INSIGNIFICANTE</b>	<p>_No hay interrupción de las operaciones de la Entidad.</p> <p>_No ejecución de las actividades del proceso en <math>\leq 1\%</math>.</p>	<p>Afectación de la ejecución presupuestal en <math>\leq 1\%</math>.</p>	<p>Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales o pago de sanciones por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, que afecten el presupuesto general en <math>\leq 1\%</math>.</p>	<p>No se generan sanciones económicas o administrativas.</p>	<p>No se afecta la imagen institucional de forma significativa.</p>	<p>Lesiones o enfermedades que no requieren incapacidad</p>	<p>La información no es una parte integral de la Entidad.</p>	<p>_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia de la Entidad, en la dimensión física (suelo, agua, aire) <math>\leq 1\%</math>.</p>
<b>MENOR</b>	<p>_Interrupción de las operaciones de la Entidad por algunas horas.</p> <p>_No ejecución de las actividades del proceso en <math>\leq 5\%</math>.</p>	<p>Afectación de la ejecución presupuestal en <math>\leq 5\%</math>.</p>	<p>Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales o pago de sanciones por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, que afecten el presupuesto general en <math>\leq 5\%</math>.</p>	<p>Reclamaciones o quejas de los usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias.</p>	<p>Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.</p>	<p>Lesiones o enfermedades con incapacidad laboral temporal</p>	<p>La información es una parte integral de la Entidad, sin ésta no podría operar normalmente, pero no es crítica</p>	<p>_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia de la Entidad, en la dimensión física (suelo, agua, aire) <math>&lt; 5\%</math>.</p>
<b>MODERADO</b>	<p>_Interrupción de las operaciones de la Entidad por un (1) día.</p> <p>_No ejecución de las actividades del proceso en <math>\geq 10\%</math>.</p>	<p>Afectación de la ejecución presupuestal en <math>\geq 10\%</math>.</p>	<p>Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales o pago de sanciones por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, que afecten el presupuesto general en <math>\geq 10\%</math>.</p>	<p>_Quejas de usuarios que impliquen denuncia ante los entes reguladores.</p> <p>_Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios.</p> <p>_Reproceso de actividades y aumento de carga operativa.</p>	<p>Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.</p>	<p>Lesiones o enfermedades graves irreparables (Incapacidad permanente parcial o invalidez)</p>	<p>La información es crítica para la Entidad, sin ésta, la función de la Entidad no puede realizarse.</p>	<p>_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia de la Entidad, en la dimensión física (suelo, agua, aire) del <math>5\%</math> al <math>10\%</math>.</p>
<b>MAYOR</b>	<p>_Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de dos (2) días.</p> <p>_No ejecución de las actividades del proceso en <math>\geq 20\%</math>.</p>	<p>Afectación de la ejecución presupuestal en <math>\geq 20\%</math>.</p>	<p>Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales o pago de sanciones por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, que afecten el presupuesto general en <math>\geq 20\%</math>.</p>	<p>_Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador.</p> <p>_Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno.</p>	<p>Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.</p>	<p>Una sola fatalidad y/o incapacidad grave irreversible para una o más personas.</p>	<p>Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta.</p>	<p>_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia de la Entidad, en la dimensión física (suelo, agua, aire) del <math>10\%</math> al <math>20\%</math>.</p>
<b>CATASTRÓFICO</b>	<p>_Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de cinco (5) días.</p> <p>_No ejecución de las actividades del proceso en <math>\geq 50\%</math>.</p>	<p>Afectación de la ejecución presupuestal en <math>\geq 50\%</math>.</p>	<p>Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales o pago de sanciones por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, que afecten el presupuesto general en <math>\geq 50\%</math>.</p>	<p>_Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador.</p> <p>_Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando de forma grave la ejecución presupuestal.</p>	<p>Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobados.</p>	<p>Múltiples fatalidades o efectos irreversibles para el <math>10\%</math> de las personas.</p>	<p>Pérdida de información crítica para la Entidad que no se puede recuperar.</p>	<p>_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia de la Entidad, en la dimensión física (suelo, agua, aire) <math>&gt; 20\%</math>.</p>

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>40 DE 88</b>

Para la gestión del riesgo a nivel de **PROYECTOS** o de una **ACTIVIDAD PARTICULAR** asociada a proyectos:

RANGOS	TIPO DE CONSECUENCIAS (...afectan los OBJETIVOS DEL PROYECTO)				TIPO DE CONSECUENCIAS de la EJECUCIÓN DEL PROYECTOS	
	ALCANCE	CRONOGRAMA	COSTO	CALIDAD	LABORAL	MEDIO AMBIENTE
<b>INSIGNIFICANTE</b>	_Disminución del alcance apenas perceptible $\leq 1\%$ . _Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la Entidad $\leq 1\%$	Aumento del tiempo insignificante $\leq 1\%$ .	Aumento del costo insignificante $\leq 1\%$ .	Degradación de la calidad apenas perceptible $\leq 5\%$ .	Lesiones o enfermedades que no requieren incapacidad, a una o más personas vinculadas al proyecto.	_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia del proyecto, en las dimensiones física, biótica o socioeconómica y cultural $\leq 1\%$ .
<b>MEJOR</b>	_Áreas secundarias del alcance afectadas. _Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la Entidad $\leq 5\%$ .	Aumento del tiempo menor al 5%.	Aumento del costo menor al 5%.	Sólo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes.	Lesiones o enfermedades con incapacidad laboral temporal a una o más personas vinculadas al proyecto.	_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia del proyecto, en las dimensiones física, biótica o socioeconómica y cultural $< 5\%$ .
<b>MODERADO</b>	_Áreas principales del alcance afectadas. _Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la Entidad $\geq 10\%$ .	Aumento del tiempo del 5% al 10%.	Aumento del costo del 5% al 10%.	La reducción de la calidad requiere la aprobación de las partes interesadas (Gobierno y Beneficiarios).	Lesiones o enfermedades graves irreparables (Incapacidad permanente parcial o invalidez), a una o más personas vinculadas al proyecto.	_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia del proyecto, en las dimensiones física, biótica o socioeconómica y cultural del 5 al 10%.
<b>MAJOR</b>	_Reducción del alcance inaceptable para las partes interesadas (Gobierno y Beneficiarios). _Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la Entidad $\geq 20\%$ .	Aumento del tiempo del 10% al 20%.	Aumento del costo del 10% al 20%.	Reducción de la calidad inaceptable para las partes interesadas (Gobierno y Beneficiarios).	Una sola fatalidad y/o incapacidad grave irreversible, a una o más personas vinculadas al proyecto.	_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia del proyecto, en las dimensiones física, biótica o socioeconómica y cultural del 10 al 20%.
<b>CATASTRÓFICO</b>	_El producto final del proyecto es efectivamente inservible. _Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la Entidad $\geq 50\%$ .	Aumento del tiempo mayor al 20%.	Aumento del costo mayor al 20%.	El producto final del proyecto es efectivamente inservible.	Múltiples fatalidades o efectos irreversibles para el 10% de las personas vinculadas al proyecto.	_Afectación adversa al medio ambiente del área de influencia del proyecto, en las dimensiones física, biótica o socioeconómica y cultural $> 20\%$ .

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	41 DE 88

- En la ejecución del proceso para la gestión del riesgo, **el criterio adicional de consecuencias o impacto** que se debe aplicar en detalle, **cuando se trate el perfil de riesgo CORRUPCIÓN**, es el siguiente:

<b>CRITERIO DE IMPACTO PERFIL DE RIESGO DE CORRUPCIÓN</b>			
No.	Pregunta: Si el riesgo de corrupción se materializa podría...	Respuesta	
		SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de misión del Fondo Adaptación?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector Hacienda?		
5	¿Generar pérdida de confianza del Fondo Adaptación, afectando su reputación?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos?		
9	¿Generar pérdida de información del Fondo Adaptación?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía, u otro ente?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14	¿Generar pérdida de credibilidad del Fondo Adaptación?		
14	¿Generar pérdida de credibilidad del Hacienda?		
15	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
16	¿Afectar la imagen regional?		
17	¿Afectar la imagen nacional?		
<b>Calificación Impacto para Perfil de Riesgo CORRUPCIÓN</b>			
Total preguntas afirmativas:			
Total preguntas negativas			
<b>1 a 5</b> respuestas afirmativas genera un impacto:		<b>MODERADO</b>	
<b>6 a 11</b> respuestas afirmativas genera un impacto:		<b>MAYOR</b>	
<b>12 a 18</b> respuestas afirmativas genera un impacto:		<b>CATASTRÓFICO</b>	

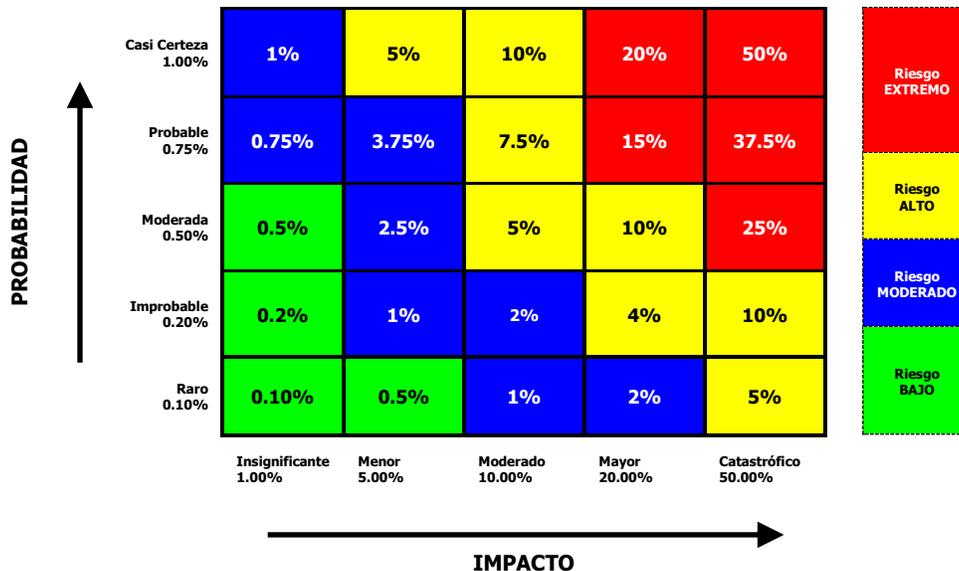
## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO:	¿?
VERSIÓN:	1.0
PÁGINA:	42 DE 88

- En la ejecución del proceso para la gestión del riesgo, el **criterio Nivel de Riesgo** que se debe aplicar en detalle es el siguiente:



- Para distinguir que riesgos pertenecen a cada nivel de riesgo, se debe realizar una fusión entre la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) versus la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).
- El Fondo Adaptación establece la siguiente **Matriz de Riesgos (Anexo 4)** con base en la fusión o combinación de los valores de PROBABILIDAD y CONSECUENCIA, a partir de lo cual se obtiene una **ponderación adicional de las consecuencias**, con la cual se definen los niveles de riesgo y partir de estos, se define también el alcance: del apetito del riesgo, de la tolerancia al riesgo y del umbral de riesgo:



## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	43 DE 88

- Según cada **nivel de riesgo**, el Fondo Adaptación establece el siguiente alcance de su **APETITO DEL RIESGO**<sup>2</sup>, de su **TOLERANCIA AL RIESGO**<sup>2</sup> y de su **UMBRAL DE RIESGO**<sup>2</sup>, tomando como referencia el parámetro de CONSECUENCIA ECONÓMICA, considerado el de mayor importancia respecto al impacto de un riesgo en el contexto de los objetivos de la Entidad:

<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>EXTREMO</b>
<b>0% a 0.50%</b>	<b>0.51% a 3.75%</b>	<b>3.76% a 10%</b>	<b>&gt; 10%</b>
<b>Afectación Económica:</b> <b><u>Apetito del Riesgo</u></b> de hasta un 0.5% de afectación del presupuesto... <ul style="list-style-type: none"> <li>...a nivel institucional,</li> <li>...a nivel de áreas,</li> <li>...a nivel de proyectos,</li> <li>...a nivel de una actividad particular, o</li> <li>...a nivel de objetivos de procesos</li> </ul>	<b>Afectación Económica:</b> <b><u>Tolerancia al Riesgo</u></b> de hasta un 3.75% de afectación del presupuesto... <ul style="list-style-type: none"> <li>...a nivel institucional,</li> <li>...a nivel de áreas,</li> <li>...a nivel de proyectos,</li> <li>...a nivel de una actividad particular, o</li> <li>...a nivel de objetivos de procesos</li> </ul>	<b>Afectación Económica:</b> <b><u>Tolerancia al Riesgo</u></b> entre un 3.76% y 10% de afectación del presupuesto... <ul style="list-style-type: none"> <li>...a nivel institucional,</li> <li>...a nivel de áreas,</li> <li>...a nivel de proyectos,</li> <li>...a nivel de una actividad particular, o</li> <li>...a nivel de objetivos de procesos</li> </ul>	<b>Afectación Económica:</b> <b><u>Umbral de Riesgo</u></b> mayor al 10% de afectación del presupuesto... <ul style="list-style-type: none"> <li>...a nivel institucional,</li> <li>...a nivel de áreas,</li> <li>...a nivel de proyectos,</li> <li>...a nivel de una actividad particular, o</li> <li>...a nivel de objetivos de procesos</li> </ul>

### <sup>2</sup> TÉRMINOS Y DEFINICIONES RELACIONADOS CON LA EVALUACIÓN DEL RIESGO:

- Evaluación del riesgo.** Proceso de comparación de los resultados del **análisis del riesgo** con los **criterios del riesgo**, para determinar si el **riesgo**, su magnitud, o ambos son aceptables o tolerables. **NOTA.** La evaluación del riesgo ayuda en la decisión acerca del tratamiento del riesgo.
- Actitud hacia el riesgo.** Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del **riesgo**.
- Apetito por el riesgo.** Magnitud (Cantidad) y tipo de **riesgo** que una organización está dispuesta a buscar o retener.
- Tolerancia al riesgo.** Preparación de la organización o de la **parte involucrada** para soportar el **riesgo** después del **tratamiento del riesgo** con el fin de lograr sus objetivos. **NOTA.** La tolerancia al riesgo puede tener la influencia de requisitos legales o reglamentarios.
- Aversión al riesgo.** Actitud para alejarse del **riesgo**.
- Agrupación de riesgo.** Combinación de un número de riesgos en un solo riesgo para desarrollar una comprensión más completa del riesgo global.
- Aceptación del riesgo.** Decisión informada de tomar un **riesgo** particular. **NOTA 1.** La aceptación del riesgo puede ocurrir sin tratamiento del riesgo durante el proceso del tratamiento del riesgo. **NOTA 2.** Los riesgos aceptados están sujetos a monitoreo y revisión.
- Umbral de Riesgo.** Medida del nivel de incertidumbre o el nivel de impacto en el que un interesado pueda tener particular interés. Por debajo de ese umbral de riesgo, la organización aceptará el riesgo. Por encima de ese umbral de riesgo, la organización no tolerará el riesgo. (PMBOK 5a Edición. Área del Conocimiento: Gestión de los Riesgos del Proyecto. PMI.)

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>44 DE 88</b>

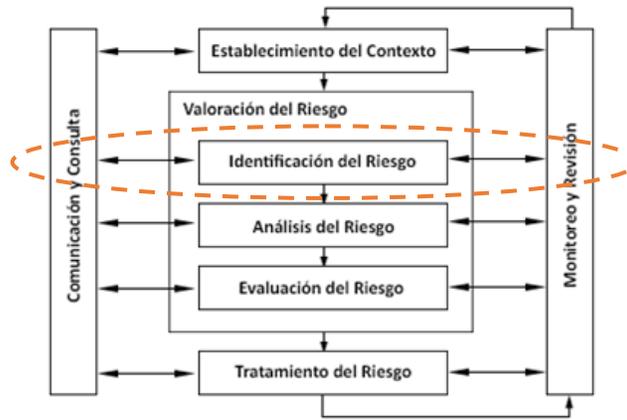
# Políticas para Identificar el Riesgo

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	45 DE 88

### ***Políticas para Identificar el Riesgo***

Estas políticas comprenden los lineamientos para la fase de identificación del riesgo del proceso para la gestión del riesgo, necesarios para la generación de productos para las fases siguientes:



### ***Términos y definiciones relacionados con la macro-fase de Valoración del Riesgo***

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Valoración del riesgo.** Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	46 DE 88

### *Términos y definiciones relacionados con la fase de **Identificación del Riesgo***

**Identificación del riesgo.** Proceso para encontrar, reconocer y describir el **riesgo**.

- *La identificación del riesgo implica la identificación de las **fuentes de riesgo**, los **eventos**, sus causas y sus **consecuencias** potenciales.*
- *La identificación del riesgo puede involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas, y las necesidades de las **partes involucradas**.*

**Descripción del riesgo.** Declaración estructurada del riesgo que usualmente contiene cuatro elementos: fuentes, **eventos**, causas y **consecuencias**.

**Fuente de riesgo.** Elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un **riesgo**.

- *Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible.*

**Evento.** Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

- *Un evento puede ser una o más ocurrencias y puede tener varias causas.*
- *Un evento puede consistir en algo que no está sucediendo.*
- *En ocasiones, se puede hacer referencia a un evento como un "incidente" o "accidente".*
- *También se puede hacer referencia a un evento sin consecuencias como un "cuasi accidente", "incidente", "situación de peligro" o "conato de accidente".*

**Peligro.** Fuente de daño potencial.

- *El peligro puede ser una fuente de riesgo.*

**Propietario del riesgo.** Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	47 DE 88

### *Políticas verticales para la fase de **Identificación** del Riesgo*

- El objetivo de la gestión del riesgo consiste en disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos y aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos.
- Los riesgos negativos se deben reconocer como amenazas y los riesgos positivos se deben reconocer como oportunidades. Un riesgo negativo materializado se considera un problema o inconveniente. Un riesgo positivo materializado se considera un objetivo o conveniencia.
- El ejercicio debe iniciar centrándose en la **identificación de la certeza de problemas existentes** (riesgos negativos) en la Entidad, que aún se encuentren sin las debidas: gestión correctiva para superarlos y gestión preventiva para evitar la no repetición de los mismos. Posterior a ello, se continua con la **identificación de las amenazas y las oportunidades inciertas**.
- Para toda gestión del riesgo (a nivel: institucional, de áreas, de proyectos, de procesos o de una actividad particular), se habilitan las siguientes técnicas de valoración para una adecuada identificación del riesgo:
- **Técnica de Análisis DOFA<sup>3</sup> (útil para certeza e incertidumbre):** El análisis DOFA examina los aspectos de DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS y AMENAZAS para aumentar el espectro de los riesgos identificados.

La técnica comienza con la identificación de DEBILIDADES y FORTALEZAS (análisis interno) del proceso, proyecto o actividad en particular, o en la Entidad en general. Luego, identifica cualquier AMENAZA (en certeza o incertidumbre) para el proceso, proyecto o actividad en particular, con origen en las DEBILIDADES de la Entidad y cualquier OPORTUNIDAD (en certeza o incertidumbre) con origen en las FORTALEZAS.

El ejercicio se puede complementar en la *fase de análisis del riesgo*, al examinar el grado en que las FORTALEZAS de la Entidad contrarrestan las AMENAZAS (evaluación de los controles actuales), y en la *fase de tratamiento del riesgo* al identificar las OPORTUNIDADES (vistas como causas) que pueden servir para superar las DEBILIDADES.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>48 DE 88</b>

- **Técnica de Revisión a la Documentación<sup>3</sup> (útil para certeza):** Puede efectuarse una revisión estructurada a la documentación del proceso, proyecto o actividad, incluidos los planes, los supuestos, los archivos anteriores, los acuerdos y otra información.
- **Técnica de Análisis con Lista de Verificación o Lista de Chequeo<sup>4</sup> (útil para certeza):** Las listas de verificación se desarrollan sobre la base de información histórica y del conocimiento acumulado a partir de procesos, proyectos o actividades anteriores similares y de otras fuentes de información. Se deben explorar elementos que no aparecen en la lista de verificación. La lista debe depurarse continuamente para eliminar o archivar elementos relacionados y actualizarse permanente para incorporar nuevas lecciones aprendidas a fin de mejorarla para ejercicios futuros.
- **Técnica de Análisis de Supuestos<sup>3</sup> (útil para incertidumbre):** El análisis de supuestos explora la validez de los supuestos según se aplican al proceso, proyecto o actividad en particular. Esta técnica identifica los riesgos relacionados con el carácter inexacto, inestable, inconsistente o incompleto de los supuestos.
- **Técnica de Juicio de Expertos<sup>3</sup> (útil para incertidumbre):** Los expertos con la experiencia adecuada, adquirida en procesos, proyectos o actividades similares, pueden identificar los riesgos directamente. El responsable del ámbito de estudio del riesgo, debe identificar a dichos expertos e invitarlos a considerar todos los aspectos del proceso, proyecto o actividad en particular, y a sugerir los posibles riesgos basándose en sus experiencias previas y en sus áreas de especialización. En esta elección se deben tener en cuenta los sesgos de los expertos. Los expertos pueden pertenecer a un comité, conformado por expertos de las áreas críticas.
- Posterior a la identificación del riesgo, se debe desarrollar la descripción del riesgo, que consiste en una declaración estructurada que contenga los cuatro elementos del riesgo: las **fuentes** del riesgo, los **eventos** de riesgo, las **causas** del riesgo y las **consecuencias** del riesgo.

<sup>3</sup> PMBOK 5a Edición. Área del Conocimiento: Gestión de los Riesgos del Proyecto. PMI.

<sup>4</sup> PMBOK 5a Edición. Área del Conocimiento: Gestión de los Riesgos del Proyecto. PMI.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO: 2?

VERSIÓN: 1.0

PÁGINA: 49 DE 88



## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>50 DE 88</b>

### Políticas transversales de COMUNICACIÓN y CONSULTA para la fase identificación del riesgo

- A través del ejercicio de comunicación y consulta en la fase de identificación del riesgo, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se consultan las opiniones de diversas partes involucradas, para...
  - a) *...procurar que los riesgos estén correctamente identificados.*
  - b) *...fomentar la gestión adecuada del cambio durante el proceso para la gestión del riesgo.*
  - c) *...desarrollar un plan adecuado de comunicación y consulta interno y externo.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>51 DE 88</b>

### Políticas transversales de MONITOREO y REVISIÓN para la fase de identificación del riesgo

- Cada cierre de mes, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se documenta la realización de un ejercicio de monitoreo y revisión, para...
  - a) *...analizar y aprender lecciones a partir de los eventos (incluyendo los cuasi accidentes), los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.*
  - b) *...identificar riesgos emergentes.*
  - c) *...obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.*
- Las actividades del proceso de monitoreo y revisión del riesgo deben estar incluidas en el plan para la gestión del riesgo.
- El plan para la gestión del riesgo (que incluye el plan de tratamiento del riesgo), debe indicar una periodicidad y reporte avance del plan, que servirá como medida de desempeño de la ejecución de actividades de monitoreo y revisión.
- Como parte de la rendición de cuentas, los resultados del monitoreo y revisión del riesgo se deben incluir o tener en cuenta en los informes de gestión del desempeño, seguimiento y evaluación, y en general en todo tipo de reporte interno o externo, evitando que se generen informes separados y sobre todo que se omitan los resultados de las acciones de "gestionar el riesgo", máxime cuando exista materialización de algún riesgo. (Ver término: **Reporte del Riesgo**). (**Anexo 5**).

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>52 DE 88</b>

# Políticas para Analizar el Riesgo



## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	54 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de **Análisis** del Riesgo

**Análisis del riesgo.** Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.

- *El análisis del riesgo proporciona las bases para la evaluación del riesgo y las decisiones sobre el tratamiento del riesgo.*

**Probabilidad/Posibilidad** (Likelihood). Oportunidad de que algo suceda.

- *En la terminología de la gestión del riesgo, la palabra "posibilidad (Likelihood)" se utiliza para hacer referencia a la oportunidad de que algo suceda, esté o no definido, medido o determinado objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrito utilizando términos generales o matemáticos [como la probabilidad numérica (Probability) o la frecuencia en un periodo de tiempo determinado].*

**Exposición.** Extensión hasta la cual una organización, una parte involucrada o ambas están sujetas a un evento.

**Consecuencia.** Resultado de un evento que afecta a los objetivos.

- *Un evento puede originar un rango de consecuencias.*
- *Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener **efectos positivos o negativos** en los objetivos.*
- *Las consecuencias se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente.*
- *Las consecuencias iniciales pueden escalar a través de efectos secundarios.*

**Probabilidad.** Medida de la oportunidad de la ocurrencia, expresada como un número entre 0 y 1, en donde 0 es la imposibilidad y 1 es la certeza absoluta.

**Frecuencia.** Número de eventos o efectos por unidad de tiempo definida.

- *La frecuencia se puede aplicar a eventos pasados o a eventos futuros potenciales, en donde se puede usar como una medida de la posibilidad, la probabilidad, o ambas.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>55 DE 88</b>

**Vulnerabilidad.** Propiedades intrínsecas de algo que resultan en la susceptibilidad a una fuente de riesgo que puede ocasionar un evento con una consecuencia.

**Matriz de riesgo (Anexo 4).** Herramienta para clasificar y visualizar el riesgo mediante la definición de rangos para la consecuencia y la posibilidad.

**Nivel de riesgo.** Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su posibilidad.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	56 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de comunicación y consulta

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Comunicación y consulta.** Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las **partes involucradas** con respecto a la **gestión del riesgo**.

- *La información se puede relacionar con la existencia, la naturaleza, la forma, la posibilidad, el significado, la evaluación, la aceptabilidad y el tratamiento de la gestión del riesgo.*
- *La consulta es un proceso de doble vía de la comunicación informada entre una organización y sus partes involucradas, acerca de algún tema, antes de tomar una decisión o determinar una dirección para dicho tema. La consulta es: a) Un proceso que tiene impacto en la decisión a través de la influencia más que del poder; y b) Una entrada para la toma de decisiones, no para la toma conjunta de decisiones.*

**Parte involucrada.** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad.

- *Una persona que toma decisiones puede ser una parte involucrada.*
- *El término "parte involucrada" también puede incluir a las "partes interesadas"*

**Percepción del riesgo.** Visión del **riesgo** que tienen las partes involucradas.

- *La percepción del riesgo refleja las necesidades, los problemas, el conocimiento, las creencias y los valores de las partes involucradas.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	57 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de monitoreo y revisión del riesgo

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Monitoreo.** Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado del riesgo con el fin de identificar cambios del nivel de desempeño requerido o esperado.

- **El monitoreo se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.**

**Revisión.** Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

- **La revisión se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.**

**Reporte del riesgo.** Forma de comunicación destinada a informar a las partes involucradas internas y externas, proporcionando información relacionada con el estado del riesgo y su gestión.

**Registro del riesgo (Anexo 3).** Registro de la información acerca de los riesgos identificados.

**Auditoría de la gestión del riesgo.** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla objetivamente con el fin de determinar la extensión hasta la cual el marco de referencia para la gestión del riesgo o cualquier parte seleccionada de éste, es adecuada y eficaz.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>58 DE 88</b>

### Políticas verticales para la fase de **Análisis del Riesgo**

- El análisis del riesgo implica un ejercicio de **Análisis y Evaluación de Controles** y un ejercicio de **Valoración de Impacto y Probabilidad**.
- El ejercicio de análisis del riesgo considera la existencia de controles (opciones de tratamiento) previos al riesgo, independientemente de su magnitud. El ejercicio se debe iniciar a través de un Análisis y Evaluación de Controles (análisis y evaluación de diseño del control y análisis de Operación o Pruebas de Recorrido del Control), debidamente documentado.
- La estructura del documento de **Análisis y Evaluación de Controles** debe contener, al menos, los siguientes aspectos:

#### Del Diseño del Control:

- a) *Denominación del control*
- b) *Riesgo que mitiga*
- c) *Proceso, Proyecto o Actividad en particular, dónde se aplica*
- d) *Cómo se ejecuta el control*
- e) *Quien lo ejecuta*
- f) *Tipo de Control: Preventivo o Correctivo*
- g) *Frecuencia*
- h) *Confirmación de registros de documentación de la ejecución*
- i) *Confirmación de componentes tecnológicos asociados al control*
- j) *Confirmación de control antifraude*
- k) *Confirmación de prueba del control*

#### De la Operación del Control:

- l) *Prueba de recorrido del control en actividad específica donde se ejecuta*

#### Resultado de Evaluación del Control:

- m) *Evaluación de la existencia de herramientas para ejercer el control*
- n) *Evaluación del seguimiento: Identificación de responsables, Frecuencia adecuada*
- o) *Evaluación del diseño: Adecuado, Parcialmente adecuado, Inadecuado*
- p) *Evaluación de la operación: Efectivo, Con deficiencias, Inefectivo*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	59 DE 88

- El ejercicio de **Análisis y Evaluación de Controles** puede ser una continuidad del análisis DOFA realizado en la *fase de identificación del riesgo*, consistente en examinar el grado en que las FORTALEZAS de la Entidad (controles actuales) contrarrestan las AMENAZAS (riesgos negativos).
- El riesgo también debe ser analizado determinando la probabilidad y sus consecuencias (valoración de impacto y probabilidad), dependiendo del nivel de efectividad de los controles actuales, evidenciado en el ejercicio de análisis y evaluación de controles.
- Para toda gestión del riesgo (a nivel: institucional, de áreas, de proyectos, de procesos o de una actividad particular), en el ejercicio de **valoración de impacto y probabilidad** se habilita la siguiente técnica de valoración para un adecuado y completo análisis del riesgo:
- **Técnica de Matriz de Consecuencia y Probabilidad:** Es un medio de combinar calificaciones cualitativas y semi-cuantitativas de las consecuencias y las probabilidades para producir un nivel de riesgo o una calificación de riesgo. El formato de la matriz y las definiciones que se le aplican dependen del contexto en el cual se utiliza (Estas definiciones ya fueron realizadas en la fase *establecimiento del contexto*, a través de la definición de los *criterios de riesgo: probabilidad, consecuencias y matriz de riesgo*).

Esta técnica ayuda a: a) definir cuales riesgos necesitan mayor análisis o análisis más de detallado, cuales riesgos necesitan primero el tratamiento, o cuales necesitan revisión a un nivel superior, b) determinar si un riesgo determinado es aceptable en forma amplia o no es aceptable, de acuerdo a la zona en donde se localiza en la matriz.

Los elementos de entrada de esta técnica son escalas adaptadas para la probabilidad y la consecuencia (Estas definiciones ya fueron realizadas en la fase *establecimiento del contexto*, a través de la definición de los *criterios de riesgo: probabilidad, consecuencias*). La matriz combina estos dos factores, a partir de lo cual se obtiene una ponderación adicional de las consecuencias

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>60 DE 88</b>

con la cual se definen los niveles de riesgo y partir de estos, el alcance: del apetito del riesgo, de la tolerancia al riesgo y del umbral de riesgo, los cuales en conjunto van ligados a la toma de las siguientes decisiones: el nivel de atención (alto, medio, bajo) y el tiempo necesario para dar respuesta al riesgo.

Para realizar la valoración de las consecuencias, primero se debe seleccionar el descriptor de la consecuencia que mejor se ajuste a la situación, luego se selecciona la probabilidad con la se estima la ocurrencia de tales consecuencias (Estas definiciones ya fueron realizadas en la fase *establecimiento del contexto*, a través de la definición de los *criterios de riesgo: probabilidad, consecuencias y matriz de riesgos*).

Es importante utilizar la probabilidad pertinente para la consecuencia seleccionada y no la probabilidad del evento de riesgo como un todo.

- **Técnica de Juicio de Expertos<sup>5</sup>:** Los expertos con la experiencia adecuada, adquirida en procesos, proyectos o actividades similares, pueden valorar la probabilidad y el impacto de los riesgos directamente. El responsable del ámbito de estudio del riesgo, debe identificar a dichos expertos e invitarlos a considerar todos los aspectos del proceso, proyecto o actividad en particular. En esta elección se deben tener en cuenta los sesgos de los expertos. Los expertos pueden pertenecer a un comité, conformado por expertos de las áreas críticas.

<sup>5</sup> PMBOK 5a Edición. Área del Conocimiento: Gestión de los Riesgos del Proyecto. PMI.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>61 DE 88</b>

### *Políticas transversales de COMUNICACIÓN y CONSULTA para la fase análisis del riesgo*

- A través del ejercicio de comunicación y consulta en la fase de análisis del riesgo, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se consultan las opiniones de diversas partes involucradas, para...
  - a) *...reunir de diferentes áreas de experticia y así procurar que los riesgos estén correctamente analizados.*
  - b) *...fomentar la gestión adecuada del cambio durante el proceso para la gestión del riesgo.*
  - c) *...desarrollar un plan adecuado de comunicación y consulta interno y externo.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO:	¿?
VERSIÓN:	1.0
PÁGINA:	62 DE 88

### *Políticas transversales de MONITOREO y REVISIÓN para la fase de análisis del riesgo*

- Cada cierre de mes, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se documenta la realización de un ejercicio de monitoreo y revisión, para...
  - a) *...analizar y aprender lecciones a partir de los eventos (incluyendo los cuasi accidentes), los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.*
  - b) *...garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación.*
  - c) *...obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.*
  - d) *...verificar que las afirmaciones sobre los riesgos siguen siendo válidas.*
  - e) *...verificar que los resultados de la valoración del riesgo siguen los lineamientos de la experiencia real.*
- Las actividades del proceso de monitoreo y revisión del riesgo deben estar incluidas en el plan para la gestión del riesgo.
- El plan para la gestión del riesgo (que incluye el plan de tratamiento del riesgo), debe indicar una periodicidad y reporte avance del plan, que servirá como medida de desempeño de la ejecución de actividades de monitoreo y revisión.
- Como parte de la rendición de cuentas, los resultados del monitoreo y revisión del riesgo se deben incluir o tener en cuenta en los informes de gestión del desempeño, seguimiento y evaluación, y en general en todo tipo de reporte interno o externo, evitando que se generen informes separados y sobre todo que se omitan los resultados de las acciones de "gestionar el riesgo", máxime cuando exista materialización de algún riesgo. (Ver término: **Reporte del Riesgo**). (**Anexo 5**).

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>63 DE 88</b>

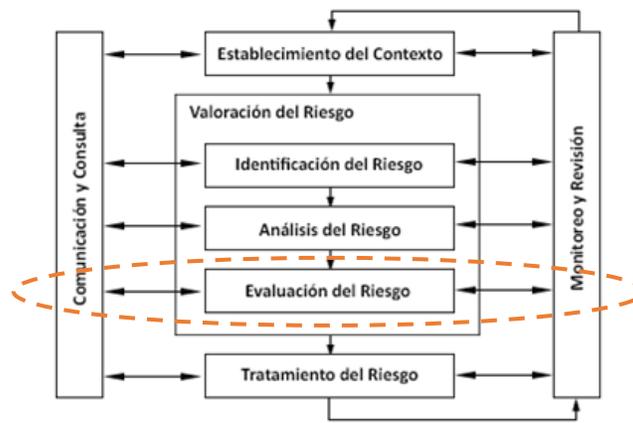
# Políticas para Evaluar el Riesgo

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	64 DE 88

### *Políticas para Evaluar el Riesgo*

Estas políticas comprenden los lineamientos para la fase de evaluación del riesgo del proceso para la gestión del riesgo, necesarios para la generación de productos para las fases siguientes:



### *Términos y definiciones relacionados con la macro-fase de Valoración del Riesgo*

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Valoración del riesgo.** Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	65 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de evaluación del riesgo

**Evaluación del riesgo.** Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud, o ambos son aceptables o tolerables.

- *La evaluación del riesgo ayuda en la decisión acerca del tratamiento del riesgo.*

**Actitud hacia el riesgo.** Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo.

**Apetito por el riesgo.** Magnitud (Cantidad) y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a buscar o retener.

**Tolerancia al riesgo.** Preparación de la organización o de la parte involucrada para soportar el riesgo después del tratamiento del riesgo con el fin de lograr sus objetivos.

- *La tolerancia al riesgo puede tener la influencia de requisitos legales o reglamentarios.*

**Aversión al riesgo.** Actitud para alejarse del riesgo.

**Agrupación de riesgo.** Combinación de un número de riesgos en un solo riesgo para desarrollar una comprensión más completa del riesgo global.

**Aceptación del riesgo.** Decisión informada de tomar un riesgo particular.

- *La aceptación del riesgo puede ocurrir sin tratamiento del riesgo durante el proceso del tratamiento del riesgo.*
- *Los riesgos aceptados están sujetos a monitoreo y revisión.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	66 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de comunicación y consulta

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Comunicación y consulta.** Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las **partes involucradas** con respecto a la **gestión del riesgo**.

- *La información se puede relacionar con la existencia, la naturaleza, la forma, la posibilidad, el significado, la evaluación, la aceptabilidad y el tratamiento de la gestión del riesgo.*
- *La consulta es un proceso de doble vía de la comunicación informada entre una organización y sus partes involucradas, acerca de algún tema, antes de tomar una decisión o determinar una dirección para dicho tema. La consulta es: a) Un proceso que tiene impacto en la decisión a través de la influencia más que del poder; y b) Una entrada para la toma de decisiones, no para la toma conjunta de decisiones.*

**Parte involucrada.** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad.

- *Una persona que toma decisiones puede ser una parte involucrada.*
- *El término "parte involucrada" también puede incluir a las "partes interesadas".*

**Percepción del riesgo.** Visión del **riesgo** que tienen las partes involucradas.

- *La percepción del riesgo refleja las necesidades, los problemas, el conocimiento, las creencias y los valores de las partes involucradas.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>67 DE 88</b>

### *Términos y definiciones relacionados con la fase de monitoreo y revisión del riesgo*

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Monitoreo.** Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado del riesgo con el fin de identificar cambios del nivel de desempeño requerido o esperado.

- ***El monitoreo se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.***

**Revisión.** Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

- ***La revisión se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.***

**Reporte del riesgo.** Forma de comunicación destinada a informar a las partes involucradas internas y externas, proporcionando información relacionada con el estado del riesgo y su gestión.

**Registro del riesgo (Anexo 3).** Registro de la información acerca de los riesgos identificados.

**Auditoría de la gestión del riesgo.** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla objetivamente con el fin de determinar la extensión hasta la cual el marco de referencia para la gestión del riesgo o cualquier parte seleccionada de éste, es adecuada y eficaz.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO:	¿?
VERSIÓN:	1.0
PÁGINA:	68 DE 88

### Políticas verticales para la fase de **Evaluación del Riesgo**

- La técnica de valoración del tratamiento del riesgo negativo, según los respectivos niveles de riesgo, giran en torno a las siguientes políticas:

POLÍTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE TRATAMIENTO DEL RIESGO NEGATIVO		Niveles de Riesgo donde aplican (Magnitud)			
		Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Política	Descripción de la Política				
<b>Evitar el riesgo</b>	Consiste en prevenir la materialización del riesgo. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación de actividades que generan este riesgo, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Ejemplos: El control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico. Esta clase de opción de tratamiento del riesgo implica también retirar la fuente del riesgo.			✓	✓
<b>Compartir o transferir el riesgo</b>	Consiste en trasladar el efecto del riesgo (pérdidas, etc) a otras organizaciones, a través de los contratos de seguros o a través de contratos a riesgo compartido. Ejemplos: La tercerización, la información de gran importancia que se pueda duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez concentrarla en un solo lugar.		✓	✓	✓
<b>Reducir o mitigar el riesgo</b>	Consiste en disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción es una medida sencilla y económica, antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Ejemplos: La optimización de los procedimientos, la implementación de controles.		✓	✓	✓
<b>Asumir, aceptar o retener el riesgo</b>	Luego de que el riesgo ha sido evitado, reducido o transferido, puede quedar un riesgo residual en "nivel bajo" que se mantiene, en este caso, el líder del proceso simplemente establece "los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos" y elabora planes de contingencia para su manejo. La aceptación del riesgo puede ocurrir sin tratamiento y en todo caso debe estar sujeta al proceso de monitoreo. Esta clase de opción de tratamiento del riesgo se debe realizar mediante una decisión informada.	✓			

- La técnica de valoración del tratamiento del riesgo positivo, según los respectivos niveles de riesgo, giran en torno a las siguientes políticas:

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	69 DE 88

POLÍTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE TRATAMIENTO DEL RIESGO POSITIVO		Niveles de Riesgo donde aplican (Magnitud)			
		Bajo	Modera- do	Alto	Ex- tremo
Política	Descripción de la Política				
<b>Mejorar el riesgo</b>	Se utiliza para aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una oportunidad. La identificación y maximización de las fuerzas impulsoras calve de estos riesgos de impacto positivo pueden incrementar su probabilidad de ocurrencia. Ejemplos: La adición de más recursos para terminar más pronto. Adaptar una técnica de optimización de recursos constituye un riesgo que se asume a la espera de un beneficio como consecuencia de utilizar menos recursos.	✓	✓	✓	✓
<b>Compartir o transferir el riesgo</b>	Compartir un riesgo positivo implica asignar toda o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio de la Entidad, de un área, de proceso, de un proyecto o de una actividad en particular. Ejemplos: Formación de asociaciones de riesgo conjunto, equipos, uniones temporales de empresas, que se pueden establecer con el propósito de aprovechar la oportunidad, de modo que todas las partes se beneficien a partir de sus acciones.	✓	✓	✓	✓
<b>Asumir, aceptar o retener el riesgo</b>	Aceptar una oportunidad es estar dispuesto a aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.	✓	✓	✓	✓

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>70 DE 88</b>

### *Políticas transversales de COMUNICACIÓN y CONSULTA para la fase evaluación del riesgo*

- A través del ejercicio de comunicación y consulta en la fase de análisis del riesgo, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se consultan las opiniones de diversas partes involucradas, para ...
  - a) *...asegurar la aprobación y el soporte para el plan de tratamiento.*
  - b) *...garantizar que se consideran adecuadamente los diversos puntos de vista en la evaluación de los riesgos.*
  - c) *...fomentar la gestión adecuada del cambio durante el proceso para la gestión del riesgo.*
  - d) *...desarrollar un plan adecuado de comunicación y consulta interno y externo.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>71 DE 88</b>

### Políticas transversales de MONITOREO y REVISIÓN para la fase de evaluación del riesgo

- Cada cierre de mes, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se documenta la realización de un ejercicio de monitoreo y revisión, para...
  - a) *...exigir revisión de los tratamientos del riesgo y las prioridades.*
  - b) *...obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.*
  - c) *...verificar que las afirmaciones sobre los riesgos siguen siendo válidas.*
  - d) *...verificar que los resultados de la valoración del riesgo siguen los lineamientos de la experiencia real.*
  
- Las actividades del proceso de monitoreo y revisión del riesgo deben estar incluidas en el plan para la gestión del riesgo.
  
- El plan para la gestión del riesgo (que incluye el plan de tratamiento del riesgo), debe indicar una periodicidad y reporte avance del plan, que servirá como medida de desempeño de la ejecución de actividades de monitoreo y revisión.
  
- Como parte de la rendición de cuentas, los resultados del monitoreo y revisión del riesgo se deben incluir o tener en cuenta en los informes de gestión del desempeño, seguimiento y evaluación, y en general en todo tipo de reporte interno o externo, evitando que se generen informes separados y sobre todo que se omitan los resultados de las acciones de "gestionar el riesgo", máxime cuando exista materialización de algún riesgo. (Ver término: **Reporte del Riesgo**). (**Anexo 5**).

**POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO**

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>72 DE 88</b>

# Políticas para el Tratamiento del Riesgo

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	73 DE 88

### Políticas para el Tratamiento del Riesgo

Estas políticas comprenden los lineamientos para la fase de tratamiento del riesgo del proceso para la gestión del riesgo, necesarios para la generación de productos para las fases siguientes:



### Términos y definiciones relacionados con la fase de tratamiento del riesgo

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Tratamiento del riesgo.** Proceso para modificar el riesgo. El tratamiento del riesgo puede implicar:

- *Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó;*
- *Tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad;*
- *Retirar la fuente del riesgo;*
- *Cambiar la posibilidad;*
- *Cambiar las consecuencias;*
- *Compartir el riesgo con una o varias de las partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo);*
- *Retener el riesgo a través de la decisión informada.*
- *En ocasiones se hace referencia a los tratamientos del riesgo relacionados con consecuencias negativas como "mitigación del riesgo", "eliminación del riesgo", "prevención del riesgo" y "reducción del riesgo".*
- *El tratamiento del riesgo puede crear riesgos nuevos o modificar los existentes.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	74 DE 88

**Control.** Medida que modifica al riesgo.

- *Los controles incluyen procesos, políticas, dispositivos, prácticas u otras acciones que modifican al riesgo.*
- *Los controles no siempre pueden ejercer el efecto modificador previsto o asumido.*

**Evitar el riesgo.** Decisión informada de no involucrarse en una actividad o retirarse de ella con el fin de no quedar expuesto a un riesgo particular.

- *Evitar el riesgo se puede basar en el resultado de la evaluación del riesgo, en las obligaciones legales o reglamentarias, o en ambas.*

**Compartir el riesgo.** Forma de tratamiento del riesgo que implica la distribución pactada del riesgo con las otras partes.

- *Los requisitos legales o reglamentarios pueden limitar, prohibir u ordenar compartir el riesgo.*
- *La actividad de compartir el riesgo se puede realizar a través de pólizas de seguros u otras formas de contrato.*
- *El grado hasta el cual se distribuye el riesgo puede depender de la confiabilidad y la claridad de los acuerdos para compartirlo.*
- *La transferencia del riesgo es una forma de compartir el riesgo.*

**Financiación del riesgo.** Forma de tratamiento del riesgo que implica acuerdos contingentes para la provisión de fondos para satisfacer o modificar las consecuencias financieras, si se presentan.

**Retención del riesgo.** Aceptación del beneficio potencial de ganar, o de la carga de perder, provenientes de un riesgo particular.

- *La retención del riesgo incluye la aceptación del riesgo residual.*
- *El nivel de riesgo retenido puede depender de los criterios del riesgo.*

**Riesgo residual.** Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo.

- *El riesgo residual puede contener un riesgo no identificado.*
- *El riesgo residual también se conoce como "riesgo retenido".*

**Flexibilidad.** Capacidad adaptativa de una organización en un ambiente complejo y cambiante.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	75 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de comunicación y consulta

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Comunicación y consulta.** Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un diálogo con las **partes involucradas** con respecto a la **gestión del riesgo**.

- *La información se puede relacionar con la existencia, la naturaleza, la forma, la posibilidad, el significado, la evaluación, la aceptabilidad y el tratamiento de la gestión del riesgo.*
- *La consulta es un proceso de doble vía de la comunicación informada entre una organización y sus partes involucradas, acerca de algún tema, antes de tomar una decisión o determinar una dirección para dicho tema. La consulta es: a) Un proceso que tiene impacto en la decisión a través de la influencia más que del poder; y b) Una entrada para la toma de decisiones, no para la toma conjunta de decisiones.*

**Parte involucrada.** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad.

- *Una persona que toma decisiones puede ser una parte involucrada.*
- *El término "parte involucrada" también puede incluir a las "partes interesadas"*

**Percepción del riesgo.** Visión del **riesgo** que tienen las partes involucradas.

- *La percepción del riesgo refleja las necesidades, los problemas, el conocimiento, las creencias y los valores de las partes involucradas.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	76 DE 88

### Términos y definiciones relacionados con la fase de monitoreo y revisión del riesgo

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Monitoreo.** Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado del riesgo con el fin de identificar cambios del nivel de desempeño requerido o esperado.

- ***El monitoreo se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.***

**Revisión.** Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

- ***La revisión se puede aplicar al marco de referencia para la gestión del riesgo, al proceso para la gestión del riesgo, al riesgo o al control.***

**Reporte del riesgo.** Forma de comunicación destinada a informar a las partes involucradas internas y externas, proporcionando información relacionada con el estado del riesgo y su gestión.

**Registro del riesgo (Anexo 3).** Registro de la información acerca de los riesgos identificados.

**Auditoría de la gestión del riesgo.** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla objetivamente con el fin de determinar la extensión hasta la cual el marco de referencia para la gestión del riesgo o cualquier parte seleccionada de éste, es adecuada y eficaz.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	77 DE 88

### ***Políticas verticales para la fase de Tratamiento del Riesgo***

- El objetivo del proceso de tratamiento del riesgo involucra la selección e implementación de una o más opciones para modificar la magnitud del riesgo. Las opciones de tratamiento se deben expresar como el suministro de controles o la modificación de estos.
- Para toda gestión del riesgo (a nivel: institucional, de áreas, de proyectos, de procesos o de una actividad particular), se habilita las siguientes técnicas de valoración para una adecuada identificación de opciones de tratamiento del riesgo:
- **Técnica de Análisis de Causa Raíz:** El análisis de causa raíz es una técnica para identificar un problema, determinar las causas subyacentes que lo ocasionan y desarrollar opciones de tratamiento preventivas para cada causa del problema.

Un **problema** se refiere a un **riesgo negativo materializado**. En contraste, un **riesgo positivo materializado** se refiere a un **objetivo**, en el que también aplica el análisis de causa raíz, para determinar las causas subyacentes que lo ocasionan y desarrollar opciones de tratamiento para explotar dichas causas. Por su parte, una **causa** puede ser un requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias o efectos tanto negativos como positivos.

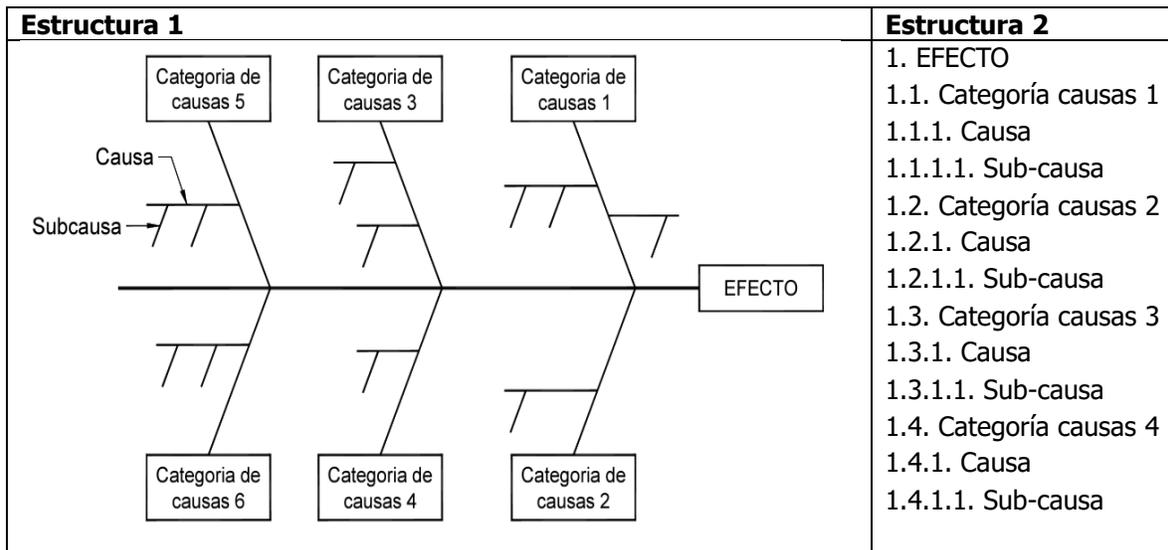
Para realizar el análisis de causas, primero se debe establecer el efecto (problema u objetivo) que se va a analizar, luego se deben determinar las principales categorías de causas que se adapten al contexto particular del análisis (personas, equipo, procesos, ambiente, etc.). A continuación a se deben completar las causas posibles para cada categoría, a través del cuestionamiento ¿qué causó qué?, y se replica a las sub-causas de cada causas.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	78 DE 88

El ejercicio debe llevar a identificar las causas más probables, y se recomienda esté soportado en evidencia disponible y validado (o ejecutado) por expertos con conocimiento del problema que requiere solución o del objetivo que requiere explotación, cuando se trate del análisis de un efecto positivo.

El análisis de causa raíz debe proporcionar una lista estructurada de causas asociadas a un efecto específico. El efecto comúnmente puede ser negativo (un problema), pero también positivo (un objetivo) dependiendo del contexto.



- Técnica de Análisis DOFA:** El ejercicio de **análisis de causas para definir opciones adecuadas para el tratamiento del riesgo**, también puede ser una continuidad del análisis DOFA realizado en la *fase de identificación del riesgo*, consistente en identificar las OPORTUNIDADES (vistas como causas) que pueden servir para superar las DEBILIDADES.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	79 DE 88

- La ejecución del tratamiento del riesgo implica además el siguiente proceso cíclico:



- La fase "1. Valoración de la opción de tratamiento del riesgo" implica equilibrar los costos y los esfuerzos de la implementación respecto a los beneficios esperados al interior de la Entidad y a hacia los requerimientos legales y demás partes interesadas externas. En este caso, se deben considerar las percepciones de dichas partes interesadas, respecto a la opción valorada.
- La fase "1. Valoración de la opción de tratamiento del riesgo" implica también el impacto de la opción de tratamiento en otras partes involucradas de la Entidad, lo cual debe hacer parte de la valoración y se debe incluir en la decisión de selección de la opción de tratamiento, determinando en qué medida la decisión es más o menos favorables para cada una de las partes.
- También debe considerar especialmente los riesgos de probabilidad rara pero de impacto catastrófico que pueden ameritar una opción de tratamiento que no es justificable en términos económicos.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>80 DE 88</b>

- Las opciones de tratamiento del riesgo necesariamente no deben ser mutuamente excluyentes, ni adecuadas en todas las circunstancias. Se puede considerar y aplicar una cantidad de opciones para el tratamiento de un riesgo, ya sea individualmente o en combinación.
- Las opciones de tratamiento seleccionadas, se deben implementar en un orden prioritario a través de un plan de tratamiento del riesgo, el cual establece la forma en que se van implementar las opciones de tratamiento, indicando como mínimo:
  - a) *Las razones para la selección de las opciones de tratamiento y los beneficios que se espera obtener con su implementación y los responsables de aprobación.*
  - b) *Las acciones propuestas los responsables de implementarlas.*
  - c) *Los recursos necesarios, incluyendo contingencias.*
  - d) *Medidas y restricciones de desempeño.*
  - e) *Un cronograma.*
  - f) *Periodicidad de monitoreo y reportes de avances.*
- Las opciones de tratamiento y sus respectivos planes de tratamiento se deben integrar a los procesos de la Entidad y trabajarse de manera aislada.
- Las opciones de tratamiento seleccionadas pueden introducir nuevos riesgos y riesgos secundarios que también es necesario valorar, tratar, monitorear y revisar. El tratamiento de los riesgos secundarios se debe incluir en el mismo plan de tratamiento definido para el riesgo original manteniendo el vínculo entre ambos y tratando el riesgo secundario como un riesgo nuevo.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>81 DE 88</b>

- En el plan de tratamiento, las opciones de tratamiento, y en especial cuando se trata de implementación de controles, se deben caracterizar así:

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN
PREVENTIVO:	<p>Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo prevenir su ocurrencia o materialización. Evitan que un evento suceda.</p> <p><i><b>Por ejemplo:</b> el requerimiento de un login y password en un sistema de información es un control preventivo. Éste previene (teóricamente) que personas no autorizadas puedan ingresar al sistema. Dentro de esta característica pueden existir controles de tipo detectivo, los cuales permiten registrar un evento después de que ha sucedido, por ejemplo, registro de las entradas de todas las actividades llevadas a cabo en el sistema de información, traza de los registros realizados, de las personas que ingresaron, entre otros.</i></p>
DETECTIVO/ CORRECTIVO:	<p>Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable. También permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Éstos no prevén que un evento suceda, pero permiten enfrentar la situación una vez se ha presentado.</p> <p><i><b>Por ejemplo:</b> en caso de un desastre natural u otra emergencia mediante las pólizas de seguro y otros mecanismos de recuperación de negocio o respaldo, es posible volver a recuperar las operaciones.</i></p>
MANUAL:	<p>Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros.</p>
AUTOMÁTICO:	<p>Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros. Este tipo de controles suelen ser más efectivos en algunos ámbitos dados su complejidad.</p>
<p>Las características de las opciones de tratamiento del riesgo necesariamente no deben ser mutuamente excluyentes.</p>	

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>82 DE 88</b>

- Las opciones de tratamiento se pueden clasificar así:

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Políticas claras aplicadas</i></li> <li>b) <i>Seguimiento al plan estratégico y operativo</i></li> <li>c) <i>Indicadores de gestión</i></li> <li>d) <i>Tableros de control</i></li> <li>e) <i>Seguimiento a cronograma</i></li> <li>f) <i>Informes de gestión</i></li> <li>g) <i>Conciliaciones</i></li> <li>h) <i>Consecutivos</i></li> <li>i) <i>Verificación de firmas</i></li> <li>j) <i>Listas de chequeo</i></li> <li>k) <i>Registro controlado</i></li> <li>l) <i>Segregación de funciones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>m) <i>Niveles de autorización</i></li> <li>n) <i>Custodia apropiada</i></li> <li>o) <i>Procedimientos formales aplicados</i></li> <li>p) <i>Pólizas</i></li> <li>q) <i>Seguridad física</i></li> <li>r) <i>Contingencias y respaldo</i></li> <li>s) <i>Personal capacitado</i></li> <li>t) <i>Aseguramiento y calidad</i></li> <li>u) <i>Normas claras y aplicadas</i></li> <li>v) <i>Control de términos</i></li> </ul> <p><i>Entre otras, dependiendo del proceso, proyecto o actividad particular, analizados.</i></p>
<p>Las clasificaciones de las opciones de tratamiento del riesgo necesariamente no deben ser mutuamente excluyentes.</p>	

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>83 DE 88</b>

### *Políticas transversales de COMUNICACIÓN y CONSULTA para la fase tratamiento del riesgo*

- A través del ejercicio de comunicación y consulta en la fase de análisis del riesgo, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se consultan las opiniones de diversas partes involucradas, para ...
  - a) *...dar a entender las bases sobre las cuales se toman las decisiones sobre tratamiento del riesgo, y las razones por las cuales se requieren acciones particulares de tratamiento.*
  - b) *...fomentar la gestión adecuada del cambio durante el proceso para la gestión del riesgo.*
  - c) *...desarrollar un plan adecuado de comunicación y consulta interno y externo.*

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>84 DE 88</b>

### Políticas transversales de MONITOREO y REVISIÓN para la fase de tratamiento del riesgo

- Cada cierre de mes, se debe garantizar que en toda gestión del riesgo (para un proceso, proyecto o actividad en particular), se documenta la realización de un ejercicio de monitoreo y revisión, para...
  - a) *...verificar que los resultados esperados se están alcanzando.*
  - b) *...obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.*
  - c) *...verificar que las afirmaciones sobre los riesgos siguen siendo válidas.*
  - d) *...verificar que los resultados de la valoración del riesgo siguen los lineamientos de la experiencia real.*
- Las actividades del proceso de monitoreo y revisión del riesgo deben estar incluidas en el plan para la gestión del riesgo.
- El plan para la gestión del riesgo (que incluye el plan de tratamiento del riesgo), debe indicar una periodicidad y reporte avance del plan, que servirá como medida de desempeño de la ejecución de actividades de monitoreo y revisión.
- Como parte de la rendición de cuentas, los resultados del monitoreo y revisión del riesgo se deben incluir o tener en cuenta en los informes de gestión del desempeño, seguimiento y evaluación, y en general en todo tipo de reporte interno o externo, evitando que se generen informes separados y sobre todo que se omitan los resultados de las acciones de "gestionar el riesgo", máxime cuando exista materialización de algún riesgo. (Ver término: **Reporte del Riesgo**). (**Anexo 5**).

## **POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO**

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>85 DE 88</b>

# **Políticas para el Registro del Proceso para la Gestión del Riesgo**

(Documentación)

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>86 DE 88</b>

### *Políticas para el Registro del Proceso para la Gestión del Riesgo*

Estas políticas comprenden los lineamientos para la documentación de las actividades del proceso para la gestión del riesgo, necesarios para evidenciar los productos relacionados con la acción de “gestionar el riesgo”.

### *Términos y definiciones relacionados con el registro del proceso para la gestión del riesgo*

Para fortalecer conceptualmente la gestión del riesgo en la cultura organizacional, se adoptan las siguientes definiciones de los términos genéricos, utilizados en el cuerpo de este documento.

**Registro del riesgo (Anexo 3).** Registro de la información acerca de los **riesgos** identificados.

## POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>87 DE 88</b>

### Políticas de Documentación de la Gestión del Riesgo

- Las actividades para la gestión del riesgo deben tener trazabilidad o documentación a través de los registros de versiones y fechas, en el instrumento establecido para la documentación o registro de riesgos.
- Los registros de la trazabilidad deben brindar la base para la mejora de los métodos y herramientas utilizados para la gestión del riesgo y deben tener cuenta, al menos, los siguientes aspectos:
  - *Las necesidades del Fondo Adaptación con respecto al aprendizaje continuo;*
  - *Los beneficios de reutilizar la información con propósitos de gestión;*
  - *Los costos y los esfuerzos involucrados en la creación y el mantenimiento de los registros;*
  - *Las necesidades legales, reglamentarias y operativas para los registros;*
  - *Los métodos de acceso, la factibilidad de recuperación y los medios de almacenamiento;*
  - *El período de retención de acuerdo a lineamientos de archivo de la Entidad; y*
  - *La sensibilidad de la información de acuerdo a los lineamientos de privacidad y seguridad de la información de la Entidad.*
- Como herramienta de gestión para la documentación de riesgo, el Fondo Adaptación establece el formato de **Registro de Riesgos (Anexo 3)**, a través del cual, durante la ejecución del proceso para la gestión del riesgo, se debe realizar el registro de los criterios de riesgo, desde los perfiles de riesgo hasta la obtención del nivel de riesgo que luego se debe reflejar en la herramienta Matriz de Riesgos.

REGISTRO DE RIESGOS						
Proceso	Riesgo	Perfil de Riesgo	Causas	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo

## **POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO**

<b>CÓDIGO:</b>	¿?
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>PÁGINA:</b>	<b>88 DE 88</b>

# **ANEXOS**

## **(Productos de la aplicación de la política)**