



TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVO .....3

ALCANCE .....3

ÁREA RESPONSABLE.....3

CONTENIDO .....3

1. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....3

2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....7

2.1. ANÁLISIS DE FACTORES DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....8

2.1.1. Riesgos y oportunidades de gestión.....8

2.1.2. Riesgos y oportunidades de seguridad de la información.....9

2.1.3. Riesgos de corrupción ..... 10

2.2. DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES..... 10

2.2.1. Riesgos y oportunidades de gestión..... 11

2.2.2. Riesgos de seguridad de la información..... 12

2.2.3. Riesgos de corrupción..... 12

3. VALORACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES ..... 13

3.1. ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES ..... 13

3.1.1. Determinación de probabilidad de riesgos y aprovechamiento de oportunidades ..... 13

3.1.2. Determinación del impacto y beneficio ..... 14

3.1.2.1. Riesgos de gestión y seguridad de la información y oportunidades ..... 14

3.1.2.2. Riesgos de corrupción..... 15

3.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES ..... 16

3.2.1. Análisis del nivel de riesgo y oportunidad inherente ..... 16

3.2.2. Valoración de controles ..... 18

3.2.3. Análisis del nivel de riesgo residual..... 20

3.3. DEFINICIÓN ESTRATEGIA PARA TRATAMIENTO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES..... 21

4. SEGUIMIENTO..... 22

4.1. MONITOREO Y REVISIÓN..... 23

4.2. GESTIÓN DE EVENTOS..... 24

CONDICIONES GENERALES..... 24



**MANUAL**

**Código:** MA-EVM-GRI-001

**GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES  
INSTITUCIONALES**

**Versión:** 03

**Fecha:** 5/06/2024

**Página:** 2 de 28

CARGOS O ROLES RESPONSABLES .....	25
DOCUMENTOS INTERNOS RELACIONADOS .....	25
REGISTROS ASOCIADOS .....	25
DEFINICIONES .....	26
NORMATIVIDAD APLICABLE .....	27
CONTROL DE CAMBIOS .....	27

**MANUAL****Código:** MA-EVM-GRI-001**GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES  
INSTITUCIONALES****Versión:** 03**Fecha:** 5/06/2024**Página:** 3 de 28

OBJETIVO	ALCANCE	ÁREA RESPONSABLE
Promover la gestión eficaz, eficiente, coherente y transparente de los riesgos y oportunidades que pueden incidir o afectar directa o indirectamente en el logro de los objetivos y metas institucionales de la entidad y sus procesos.	Aplicable a la identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y revisión de oportunidades y riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción que se generen en los diferentes procesos de la Empresa de Servicios Públicos de Santander S.A. E.S.P. – ESANT S.A. E.S.P.	Dirección de Planeación

**CONTENIDO****1. ROLES Y RESPONSABILIDADES**

Para la gestión de riesgos y oportunidades a nivel institucional, se identifican los siguientes roles y responsabilidades, de acuerdo con el esquema de líneas de defensa establecido para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):

LÍNEA	ROL	RESPONSABILIDADES
Línea estratégica	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Comité Institucional de Coordinación de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"><li>Definir el marco general para la gestión y control de riesgos y oportunidades, supervisando su cumplimiento y asegurando su pertinencia y adecuación con la orientación estratégica de la entidad.</li><li>Monitorear y revisar el cumplimiento de los objetivos a través de una adecuada gestión de riesgos y oportunidades.</li><li>Revisar cambios en la orientación estratégica de la entidad y en el entorno y cómo estos pueden generar nuevos riesgos y oportunidades o modificar los que ya se tienen identificados.</li><li>Asegurar que se realice el despliegue de los objetivos estratégicos a los objetivos de procesos que se toman de base para la identificación de riesgos y oportunidades.</li><li>Hacer seguimiento en los comités institucionales a la implementación de cada una de las etapas de la gestión del riesgo y oportunidades y los resultados de las evaluaciones realizadas por Control Interno y de Gestión.</li></ul>



LÍNEA	ROL	RESPONSABILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar el cumplimiento a los objetivos de la entidad y de sus procesos, identificando los posibles que se puedan materializar.</li><li>• Hacer seguimiento y pronunciarse sobre el perfil de riesgo inherente y residual de la entidad, incluyendo los riesgos de corrupción y de acuerdo a las políticas de tolerancia establecidas y aprobadas.</li><li>• Revisar los informes presentados de los eventos de riesgos que se han materializado en la entidad.</li><li>• Revisar las acciones establecidas para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible la repetición del evento.</li></ul>
Primera línea de defensa	Líderes de Proceso y/o Área	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar e implementar procesos de gestión y control de riesgos y oportunidades, a través de su identificación, análisis, valoración, monitoreo y planteamiento de acciones de mejora.</li><li>• Monitorear y revisar el cumplimiento de los objetivos de la entidad y de sus procesos, a través de una adecuada gestión de riesgos y oportunidades.</li><li>• Revisar los cambios en la orientación estratégica de la entidad o en el entorno y como estos puedan generar nuevos riesgos y oportunidades o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de sus procesos, para la actualización de la matriz de riesgos de su proceso.</li><li>• Revisar el adecuado diseño y ejecución de los controles establecidos para la mitigación de los riesgos.</li><li>• Revisar que las actividades de control de sus procesos se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos.</li><li>• Revisar el cumplimiento de los objetivos de sus procesos e identificar en caso de que no se estén cumpliendo, los posibles riesgos que se están materializando.</li><li>• Revisar y reportar los eventos de riesgos que se han materializado en la entidad, incluyendo los riesgos de corrupción.</li><li>• Definir, implementar y revisar las acciones establecidas para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se</li></ul>



LÍNEA	ROL	RESPONSABILIDADES
		<p>tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible la repetición del evento y lograr el cumplimiento a los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar y hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades y planes de acción acordados con la línea estratégica, segunda y tercera línea de defensa con relación a la gestión de riesgos y oportunidades.</li></ul>
Segunda línea de defensa	Dirección de Planeación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistir y guiar a la línea estratégica y a la primera línea de defensa en la gestión adecuada de los riesgos y oportunidades que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad y de sus procesos, incluyendo los riesgos de corrupción, a través del establecimiento de directrices y apoyo en el proceso de identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos, realizando un monitoreo independiente al cumplimiento de las etapas de la gestión de riesgos y oportunidades.</li><li>• Consolidar la matriz de riesgos institucionales, de acuerdo con lo planteado por la primera línea de defensa.</li><li>• Diseñar y poner en marcha actividades o mecanismos para que trabajadores y contratistas conozcan y participen en la construcción y/o actualización de la matriz de riesgos institucionales.</li><li>• Revisar los cambios en la orientación estratégica de la entidad o en el entorno y como estos puedan generar nuevos riesgos y oportunidades o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin de solicitar y apoyar en la actualización de la matriz de riesgos.</li><li>• Monitorear y revisar el cumplimiento de los objetivos de la entidad y de sus procesos, a través de una adecuada gestión de riesgos y oportunidades.</li><li>• Revisar la adecuada definición y despliegue de los objetivos estratégicos a los objetivos de procesos que se toman de base para la identificación de riesgos y oportunidades, y realizar las recomendaciones a que haya lugar.</li><li>• Revisar el adecuado diseño de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la primera línea de defensa y realizar las</li></ul>



LÍNEA	ROL	RESPONSABILIDADES
		<p>recomendaciones y seguimiento para el fortalecimiento de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar el perfil de riesgo inherente y residual por cada proceso y consolidado y pronunciarse sobre cualquier riesgo que este por fuera del perfil de riesgo de la entidad.</li><li>• Hacer seguimiento a que las actividades de control establecidas para la mitigación de los riesgos de los procesos se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos.</li><li>• Revisar las acciones establecidas para cada uno de los riesgos materializados, con el fin de que se tomen medidas oportunas y eficaces para evitar en lo posible que se vuelva a materializar el riesgo y lograr el cumplimiento a los objetivos.</li></ul>
Tercera línea de defensa	Oficina de Control Interno y de Gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveer aseguramiento (evaluación) independiente y objetivo sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos y oportunidades, validando que la línea estratégica, la primer línea y segunda línea de defensa cumplan con sus responsabilidades en la gestión de riesgos y oportunidades para el logro en el cumplimiento de los objetivos de la entidad y de sus procesos, así como los riesgos de corrupción.</li><li>• Monitorear y revisar de manera independiente y objetiva el cumplimiento de los objetivos institucionales y de sus procesos, a través de la adecuada gestión de riesgos y oportunidades, incluyendo los riesgos de corrupción.</li><li>• Revisar los cambios en la orientación estratégica de la entidad o en el entorno y como estos pueden generar nuevos riesgos y oportunidades o modificar los que ya se tienen identificados en cada uno de los procesos, con el fin que se actualice la matriz de riesgos por parte de los responsables.</li><li>• Revisar la adecuada definición y despliegue de los objetivos estratégicos a los objetivos de procesos que se toman de base para la identificación de riesgos y oportunidades, y realizar las recomendaciones a que haya lugar.</li><li>• Revisar que se hayan identificado los riesgos y oportunidades significativos que afectan en el cumplimiento</li></ul>

LÍNEA	ROL	RESPONSABILIDADES
		<p>de los objetivos de los procesos, incluyendo los riesgos de corrupción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el adecuado diseño y ejecución de los controles para la mitigación de los riesgos que se han establecido por parte de la primera línea de defensa y realizar las recomendaciones y seguimiento para el fortalecimiento de los mismos.</li> <li>• Revisar el perfil de riesgo inherente y residual por cada proceso y consolidado y pronunciarse sobre cualquier riesgo que este por fuera del perfil de riesgo de la entidad o que su calificación del impacto o probabilidad del riesgo no es coherente con los resultados de las auditorías realizadas.</li> <li>• Hacer seguimiento a que las actividades de control establecidas para la mitigación de los riesgos de los procesos se encuentren documentadas y actualizadas en los procedimientos y los planes de acción establecidos como resultados de las auditorías realizadas, se realicen de manera oportuna, cerrando las causas raíz del problema, evitando en lo posible la repetición de hallazgos o materialización de riesgos.</li> <li>• Realizar seguimiento periódico a la gestión y control de riesgos y oportunidades de la entidad, analizando causas, riesgos y efectividad de los controles.</li> </ul>
General	Trabajadores y Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la identificación, análisis, valoración, tratamiento y monitoreo de riesgos y oportunidades.</li> <li>• Implementar los controles existentes y ejecutar las actividades adicionales planteadas para el tratamiento de los riesgos y oportunidades.</li> </ul>

**Tabla 1.** Roles y responsabilidades en la gestión de riesgos y oportunidades, según esquema de líneas de defensa

## 2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES.

En esta etapa se identifican los factores de riesgo, las áreas de impacto y los eventos que estén o no bajo control que pueden crear, aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos de la entidad y de los procesos, así como sus causas y consecuencias potenciales, teniendo en cuenta oportunidades y riesgos en materia de gestión, seguridad de la información y corrupción.

Para ello, se llevan a cabo las siguientes actividades:

---

**PROCESO:** Evaluación y mejoramiento institucional / **SUBPROCESO:** Gestión de riesgos institucionales



## 2.1. ANÁLISIS DE FACTORES DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

### 2.1.1. Riesgos y oportunidades de gestión

Para los riesgos y oportunidades relacionados con la gestión de la entidad, el análisis de factores de riesgos y oportunidades se realiza de acuerdo con las siguientes actividades:

- 1) Conocer y analizar los objetivos estratégicos de la entidad y de los procesos e identificar los posibles riesgos y oportunidades que afectan su cumplimiento y que puedan ocasionar su éxito o fracaso.

**NOTA.** Los objetivos de los procesos se encuentran relacionados en las caracterizaciones y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, los cuales deben estar alineados con la misión y visión de la entidad.

- 2) Identificar para cada uno de los procesos los puntos de riesgo o las actividades dentro del flujo de valor de los mismos donde exista evidencia o se tengan indicios de que puedan ocurrir eventos que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y de los procesos y que deban mantenerse bajo control.
- 3) Identificar las áreas de impacto o consecuencias de tipo económico o reputacional a las cuales se ve expuesta la entidad en caso de materializarse una oportunidad, o un riesgo relacionado con las actividades analizadas en el punto anterior.
- 4) Identificar los factores de riesgo, o fuentes generadoras de riesgo u oportunidades, teniendo en cuenta lo siguiente:

FACTOR DE RIESGO Y OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN
Talento humano	<p>Eventos potenciales relacionados con comportamientos, actitudes o acciones realizadas o no realizadas por personal de la entidad que puedan originar riesgos y oportunidades. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posibles comportamientos no éticos de los trabajadores.</li><li>• Hurto de activos.</li><li>• Omisión de procedimientos.</li><li>• Dolo o intención frente a la corrupción.</li><li>• Comportamientos de los trabajadores que influyen positivamente en la percepción y confianza por parte de las partes interesadas en la entidad.</li></ul>

FACTOR DE RIESGO Y OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN
Procesos	<p>Eventos potenciales relacionados con errores en las actividades que deben realizarse dentro de los procesos de la entidad que pueden generar riesgos u oportunidades. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omisión o falta de claridad de procedimientos o lineamientos.</li> <li>• Errores en la implementación de procedimientos o lineamientos.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> <li>• Errores en cálculos.</li> <li>• Administración de la organización en el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos, en la definición de estrategias, políticas, planes y proyectos, en el diseño y conceptualización de las mismas por parte de la gerencia.</li> </ul>
Tecnología	<p>Eventos potenciales relacionados con infraestructura tecnológica (Software, hardware, comunicaciones) que pueden originar riesgos u oportunidades. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daño de equipos.</li> <li>• Caída de aplicaciones o redes.</li> <li>• Errores en programas.</li> <li>• Rediseño del sitio web de la entidad</li> <li>• Capacidad tecnológica de la organización para soportar su funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo.</li> </ul>
Infraestructura	<p>Eventos potenciales relacionados con la infraestructura física de la entidad que pueden generar riesgos u oportunidades. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños o fallas de activos fijos</li> </ul>
Evento externo	<p>Situaciones externas que pueden afectar a la entidad. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteraciones del orden público</li> <li>• Emergencias sanitarias y/o ambientales</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Potenciales usuarios de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo ubicados en municipios pequeños y que según su ubicación geográfica permiten la creación de clústeres regionales para ser atendidos bajo un enfoque de optimización de recursos.</li> </ul>

Tabla 2. Factores de riesgo de gestión

### 2.1.2. Riesgos y oportunidades de seguridad de la información

Para los riesgos relacionados con seguridad de la información, el análisis de factores de riesgos y oportunidades se realiza con base en la identificación y valoración de activos de información, de acuerdo con las siguientes

**PROCESO:** Evaluación y mejoramiento institucional / **SUBPROCESO:** Gestión de riesgos institucionales

	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> MA-EVM-GRI-001
	<b>GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES</b>	<b>Versión:</b> 03
		<b>Fecha:</b> 5/06/2024
		<b>Página:</b> 10 de 28

actividades, en alineación con lo establecido en el **Plan de tratamiento de riesgos de seguridad y privacidad de la información (PL-TEC-GSI-001)**:

- 1) Listar los activos de información por cada proceso.
- 2) Identificar el responsable de cada uno de los activos de información listados.
- 3) Asignar clasificación para cada uno de los activos de información, teniendo en cuenta su naturaleza.
- 4) Determinar la criticidad del activo de información respecto a criterios de confidencialidad, integridad y disponibilidad e identificar su nivel de importancia o criticidad para el proceso.
- 5) Identificar riesgos de seguridad de la información relacionados con pérdida de confidencialidad, pérdida de integridad o pérdida de disponibilidad para aquellos que tengan un nivel de criticidad ALTO, teniendo en cuenta el análisis de amenazas y vulnerabilidades que puedan afectar a los activos de información.

### 2.1.3. Riesgos de corrupción

Para los riesgos relacionados con corrupción, el análisis de factores de riesgos se realiza con base en el conocimiento y análisis de los objetivos y actividades de la entidad y de los procesos, identificando las debilidades que pueden permitir el uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Para la identificación de estos riesgos, es pertinente establecer los siguientes elementos:

- **Acción u omisión:** ¿Cuál es la actividad que se ejecuta u omite que podría constituir un acto de corrupción?
- **Uso del poder:** Quien realiza la actividad, ¿Puede hacer uso de su poder y/o tener incidencia en la toma de decisiones y en la administración de bienes públicos?
- **Desviación de la gestión de lo público:** ¿Cómo se puede realizar la desviación de los bienes públicos?
- **Beneficio privado:** ¿Cuál es el beneficio particular que puede obtener quien realiza la actividad para la materialización del acto de corrupción?

## 2.2. DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Una vez identificados los posibles riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción, y analizados los factores de riesgos que pueden originarlos, se procede a documentar la descripción de cada uno de ellos en la **Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001)**, de manera que contenga todos los detalles que sean necesarios para su entendimiento por parte del **Líder y equipo del proceso y/o área**, así como para personas ajenas al mismo.

	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> MA-EVM-GRI-001
	<b>GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES</b>	<b>Versión:</b> 03
		<b>Fecha:</b> 5/06/2024
		<b>Página:</b> 11 de 28

### 2.2.1. Riesgos y oportunidades de gestión

Para la descripción de los riesgos y oportunidades de gestión se plantea iniciar con la frase **“Posibilidad de”** e indicar **qué, cómo y porqué** puede suceder, considerando:

- **¿Qué puede suceder? – Impacto:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo o la oportunidad.
- **¿Cómo puede suceder? - Causa inmediata:** Circunstancias o situaciones más evidentes sobre las cuales se presenta el riesgo u oportunidad; las mismas no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo u oportunidad.
- **¿Por qué puede suceder? – Causa raíz:** Es la causa principal o básica que incluye las razones por la cuales se puede presentar el riesgo u oportunidad; son la base para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo. Se debe tener en cuenta que para un mismo riesgo u oportunidad pueden existir más de una causa o sub- causas que pueden ser analizadas.

Por ejemplo: *“Posibilidad de afectación económica por multa o sanción del ente de control debido a adquisición de bienes y servicios fuera de los requerimientos normativos.”*

Asimismo, para una adecuada descripción del riesgo u oportunidad, se recomienda:

- NO describir como riesgos omisiones ni desviaciones del control. Por ejemplo: *“Errores en la liquidación de la nómina por fallas en los procedimientos existentes”.*
- NO describir causas como riesgos. Por ejemplo: *“Inadecuado funcionamiento de la plataforma estratégica donde se realiza el seguimiento a la planeación”.*
- NO describir riesgos como la negación de un control. Por ejemplo: *“Retrasos en la prestación del servicio por no contar con digiturno para la atención”.*
- NO existen riesgos transversales, lo que pueden existir son causas transversales. Por ejemplo: *“Pérdida de expedientes”.*

Una vez descrito el riesgo u oportunidad, se clasifica de acuerdo con las siguientes opciones:

- **Riesgos u oportunidades estratégicos:** Aquellos riesgos u oportunidades asociados al logro de objetivos estratégicos, el desarrollo de estrategias organizacionales y la sostenibilidad de la entidad en el tiempo.



- **Riesgos u oportunidades de imagen:** Aquellos riesgos u oportunidades asociados a la reputación de la entidad y la percepción que puedan tener sus grupos de valor y partes interesadas.
- **Riesgos u oportunidades operacionales:** Aquellos riesgos u oportunidades asociados al desempeño operativo de los procesos en relación con el uso de recursos humanos, físicos, técnicos y/o tecnológicos o por con acontecimientos externos.
- **Riesgos u oportunidades comerciales:** Aquellos riesgos u oportunidades asociados a la definición y cumplimiento de acuerdos comerciales con clientes, proveedores y/o contratistas.
- **Riesgos u oportunidades financieros:** Aquellos riesgos u oportunidades asociados al manejo equilibrado de recursos económicos para el funcionamiento y sostenibilidad financiera de la entidad.
- **Riesgos u oportunidades de cumplimiento:** Aquellos riesgos u oportunidades asociados al cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios, técnicos y contractuales aplicables a la entidad y a sus procesos.
- **Riesgos u oportunidades de tecnología:** Aquellos riesgos u oportunidades asociados al uso y acceso a la tecnología.

### 2.2.2. Riesgos de seguridad de la información

Para la descripción de los riesgos y oportunidades de seguridad de la información se plantea iniciar con la frase **“Posibilidad de”** e indicar el tipo de riesgo inherente (**“Pérdida de la confidencialidad”**, **“Pérdida de la disponibilidad”** o **“Pérdida de la integridad”**), el(los) activo(s) de información objeto del riesgo y la principal vulnerabilidad que podría causar su materialización.

Por ejemplo: *“Posibilidad de pérdida de la confidencialidad de datos personales de trabajadores y contratistas de la entidad por inadecuado manejo de los sistemas de información.”*

### 2.2.3. Riesgos de corrupción

Para la descripción de los riesgos de corrupción, se plantea iniciar con la frase **“Posibilidad de”** e indicar los componentes de su definición relacionados en el numeral **2.1.3. Riesgos de corrupción**, así:

***Acción u omisión + Uso del poder + Desviación de la gestión de lo público + Beneficio privado***

Por ejemplo: *“Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de celebrar un contrato.”*

### 3. VALORACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

En esta etapa se realiza un análisis del riesgo y oportunidad inherente y residual, teniendo en cuenta una valoración de controles existentes y se determinan las estrategias pertinentes para el tratamiento de riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción.

Para ello, se llevan a cabo las siguientes actividades:

#### 3.1. ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Con base en la descripción y clasificación de los riesgos y oportunidades de gestión, seguridad de la información y corrupción, en la **Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001)** se relaciona para cada uno de ellos las posibles causas que pueden originar el riesgo u oportunidad y las posibles consecuencias en caso de materializarse. Asimismo, se determina la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo u oportunidad inherente, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

##### 3.1.1. Determinación de probabilidad de riesgos y aprovechamiento de oportunidades

La probabilidad del riesgo inherente para riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción, se establece de acuerdo con la siguiente escala de calificación:

PROBABILIDAD DEL RIESGO		
NIVEL	VALOR	DESCRIPCIÓN
Muy baja	20%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximo dos (2) veces por año.
Baja	40%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año.
Media	60%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 24 a 500 veces por año.
Alta	80%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 veces al año y máximo 5.000 veces por año.
Muy Alta	100%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5.000 veces por año.

**Tabla 3.** Niveles de probabilidad para riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción.

Para la determinación de la viabilidad de aprovechamiento de las oportunidades, esta se hace en función del costo que representa su implementación, utilizando la escala descrita en la siguiente tabla:

COSTO DE LA OPORTUNIDAD		
NIVEL	VALOR	DESCRIPCIÓN
Alto	1	El costo es de gran valor y se sale del presupuesto disponible.
Medio	2	Son valores programados o estimados dentro del presupuesto.
Bajo	3	Su costo no afecta significativamente el presupuesto disponible.

**Tabla 4.** Niveles de Costo para las oportunidades de gestión, seguridad de la información y corrupción.

### 3.1.2. Determinación del impacto y beneficio

#### 3.1.2.1. Riesgos de gestión y seguridad de la información y oportunidades

El impacto del riesgo inherente para riesgos de gestión y de seguridad de la información se establece de acuerdo con la siguiente escala de calificación, teniendo en cuenta su posible afectación a nivel económico y reputacional:

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

**Tabla 5.** Niveles de impacto para riesgos de gestión y seguridad de la información.

	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> MA-EVM-GRI-001
	<b>GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES</b>	<b>Versión:</b> 03
		<b>Fecha:</b> 5/06/2024
		<b>Página:</b> 15 de 28

El beneficio de la oportunidad inherente para oportunidades de gestión y de seguridad de la información se establece de acuerdo con la siguiente escala de calificación, teniendo en cuenta su posible afectación a nivel económico y reputacional:

NIVEL	VALOR	DESCRIPCIÓN
Insignificante	5	La oportunidad tendría beneficios o efectos de bajo impacto en la imagen de la entidad.
Moderado	10	La oportunidad tendría beneficios o efectos de mediano impacto en la imagen de la entidad.
Importante	20	La oportunidad tendría beneficios o efectos de gran impacto en la imagen de la entidad.

**Tabla 6.** Niveles de beneficio para oportunidades de gestión y seguridad de la información.

### 3.1.2.2. Riesgos de corrupción

El impacto del riesgo inherente para riesgos de corrupción se establece de acuerdo con la siguiente escala de calificación:

NIVEL	VALOR	DESCRIPCIÓN
Moderado	60%	Responder de forma afirmativa de una (1) a cinco (5) preguntas del formulario, genera un impacto moderado.
Mayor	80%	Responder de forma afirmativa de seis (6) a once (11) preguntas del formulario, genera un impacto mayor.
Catastrófico	100%	Responder de forma afirmativa de doce (12) a diecinueve (19) preguntas del formulario, genera un impacto catastrófico.

**Tabla 7.** Niveles de impacto para riesgos de corrupción

La cual tiene en cuenta las respuestas afirmativas que se den a las preguntas del formulario que se relaciona a continuación:

ÍTEM	PREGUNTA <i>Si el riesgo de corrupción se materializa, podría...</i>
1	¿Afectar al personal del proceso?
2	¿Afectar el cumplimiento de objetivos y metas del proceso?
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de los servicios?
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida de bienes, servicios o recursos públicos?
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?
10	¿Generar intervención de entes de regulación, control, fiscalización u otro?
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?
14	¿Dar lugar a procesos penales?
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?
17	¿Afectar la imagen regional?
18	¿Afectar la imagen nacional?
19	¿Generar daño ambiental?

**Tabla 8.** Formulario para analizar impacto de riesgos de corrupción.

### 3.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

#### 3.2.1. Análisis del nivel de riesgo y oportunidad inherente

Tomando como base el análisis de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción, así como sus posibles consecuencias o impactos, se determina el nivel de severidad del riesgo inherente a través de la combinación entre los valores de probabilidad e impacto, de acuerdo con el siguiente mapa de calor:

**NIVEL DE RIESGO (PROBABILIDAD\*IMPACTO)**

PROBABILIDAD	Muy Alta	100%	20% Moderado	40% Alto	60% Extremo	80% Extremo	100% Extremo
	Alta	80%	16% Moderado	32% Alto	48% Alto	64% Extremo	80% Extremo
	Media	60%	12% Moderado	24% Moderado	36% Alto	48% Alto	60% Extremo
	Baja	40%	8% Bajo	16% Moderado	24% Moderado	32% Alto	40% Alto
	Muy baja	20%	4% Bajo	8% Bajo	12% Moderado	16% Moderado	20% Alto
				20%	40%	60%	80%
			Leve	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
			IMPACTO				

Imagen 1. Mapa de calor riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción.

Donde se identifican los siguientes niveles de severidad:

NIVEL DE SEVERIDAD	DESCRIPCIÓN
Extremo	Cuando al multiplicar los valores de probabilidad e impacto el resultado es mayor o igual a 60% y menor o igual a 100%.
Alto	Cuando al multiplicar los valores de probabilidad e impacto el resultado es mayor o igual a 30% y menor a 60%.
Moderado	Cuando al multiplicar los valores de probabilidad e impacto el resultado es mayor o igual a 10% y menor a 30%
Bajo	Cuando al multiplicar los valores de probabilidad e impacto el resultado es mayor o igual a 1% y menor a 10%

Tabla 9. Niveles de severidad para riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción.

Tomando como base el análisis del costo de las oportunidades, así como sus posibles consecuencias o beneficios, se determina el nivel de oportunidad inherente a través de la combinación entre los valores de costo y beneficio, de acuerdo con el siguiente mapa de calor:

**NIVEL DE OPORTUNIDAD (BENEFICIO\*COSTO)**

COSTO	BAJO	3	15 OPORTUNIDAD MODERADA	30 OPORTUNIDAD ALTA	60 OPORTUNIDAD ALTA
	MEDIO	2	10 OPORTUNIDAD BAJA	20 OPORTUNIDAD MODERADA	40 OPORTUNIDAD ALTA

	<b>MANUAL</b>		<b>Código: MA-EVM-GRI-001</b>	
	<b>GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES</b>		Versión: 03	
			Fecha: 5/06/2024	
			Página: 18 de 28	

ALTO	1	5 OPORTUNIDAD BAJA	10 OPORTUNIDAD BAJA	20 OPORTUNIDAD MODERADA
		5	10	20
		INSIGNIFICANTE	MODERADO	IMPORTANTE

BENEFICIO

Donde se identifican los siguientes niveles de oportunidad:

NIVEL DE OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN
OPORTUNIDAD ALTA	Cuando al multiplicar los valores de beneficio y costo el resultado es mayor o igual a 30.
OPORTUNIDAD MEDIA	Cuando al multiplicar los valores de beneficio y costo el resultado es mayor o igual a 15 y menor a 30.
OPORTUNIDAD BAJA	Cuando al multiplicar los valores de beneficio y costo el resultado es mayor o igual a 1 y menor a 15.

### 3.2.2. Valoración de controles

Esta actividad se realiza a partir de la identificación de los controles existentes para reducir o mitigar cada uno de los riesgos inherentes planteados o para potenciar una oportunidad inherente. Estos controles se establecen con el fin de:

- Reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de un riesgo y deben estar enfocados hacia la solución de la causa raíz que pueda originar el riesgo y/o a minimizar sus posibles consecuencias.
- Maximizar la relación costo-beneficio en la implementación de una oportunidad.

Para ello, en la **Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001)**, se debe:

- Realizar la descripción de cada uno de los controles, de acuerdo con la siguiente estructura:
  - ✓ **Responsable:** Cargo, rol o sistema de información que ejecuta la actividad de control.
  - ✓ **Acción:** Verbo que indica la acción que se debe realizar como parte del control.
  - ✓ **Complemento:** Información adicional o detalles que permiten identificar claramente el objeto del control.
- Indicar si los controles tienen afectación en la probabilidad de ocurrencia/costo o en el impacto/beneficio.
- Valorar cada uno de los controles identificados, teniendo en cuenta características relacionadas con eficiencia y formalización, de acuerdo con lo siguiente:

ATRIBUTOS	CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN	PESO
<b>ATRIBUTOS DE EFICIENCIA</b>			
<b>Tipología</b>	Preventivo	Control orientado hacia las causas del riesgo o asegurar el resultado esperado de la oportunidad. Ataca la probabilidad de ocurrencia del riesgo.	25%
	Detectivo	Control que detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos. Se pueden generar reprocesos. Ataca la probabilidad de ocurrencia del riesgo.	15%
	Correctivo	Control orientado a reducir el impacto de la materialización del riesgo u optimizar el costo en la implementación de la oportunidad, lo cual puede generar costos en su implementación.	10%
<b>Implementación</b>	Automático	Control que cuenta con actividad de procesamiento o validación de información que se ejecuta por un sistema y/o aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.	25%
	Manual	Control que es ejecutado por una persona, tiene implícito el error humano.	15%
<b>ATRIBUTOS INFORMATIVOS</b>			
<b>Documentación</b>	Documentado	Control que está documentado, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso.	--
	Sin documentar	Control que, pese a que se ejecuta, no se encuentra documentado en ningún documento propio del proceso.	--
<b>Frecuencia</b>	Continua	El control se aplica siempre que se realiza la actividad que conlleva el riesgo u oportunidad.	--
	Aleatoria	El control se aplica aleatoriamente a la actividad que conlleva el riesgo u oportunidad.	--
<b>Evidencia</b>	Con registro	El control deja un registro que permite dejar evidencia de su ejecución.	--
	Sin registro	El control no deja registro de su ejecución.	--

**Tabla 9.** Atributos de los controles para riesgos y oportunidades de gestión, seguridad de la información y corrupción

- Determinar la calificación de cada uno de los controles, realizando la suma de los pesos asignados para los atributos de eficiencia (Tipología e implementación), de acuerdo con las opciones escogidas de la tabla anterior.

### 3.2.3. Análisis del nivel de riesgo residual

Se realiza aplicando la valoración de los controles al riesgo u oportunidad inherente, de la siguiente forma:

- Si los controles tienen afectación en el impacto residual (Riesgos) o beneficio residual (Oportunidades), el valor se calcula como:

$$\text{Valor impacto residual control 1 (Riesgos)} = \text{Valor impacto inherente} - (\text{Valor impacto inherente} * \text{Calificación del control 1})$$

$$\text{Valor beneficio residual control 1 (Oportunidades)} = \text{Valor beneficio inherente} + (\text{Valor beneficio inherente} * \text{Calificación del control 1})$$

En caso contrario, se mantiene el valor del impacto o beneficio inherente.

NOTA. Si se cuenta con más de un (1) control con afectación en el impacto o beneficio, el valor del impacto o beneficio residual, después de la valoración de todos los controles (Control n), se verá afectado de forma acumulativa, así:

$$\text{Valor impacto residual control n (Riesgos)} = \text{Valor impacto residual control n-1} - (\text{Valor impacto residual control n-1} * \text{Calificación del control n})$$

$$\text{Valor beneficio residual control n} = \text{Valor beneficio residual control n-1} + (\text{Valor beneficio residual control n-1} * \text{Calificación del control n})$$

- Si los controles tienen afectación en la probabilidad residual (Riesgos) o costo residual (Oportunidades), el valor se calcula como:

$$\text{Valor probabilidad residual (Riesgos)} = \text{Valor probabilidad inherente} - (\text{Valor probabilidad inherente} * \text{Calificación del control})$$

$$\text{Valor costo residual (Oportunidades)} = \text{Valor costo inherente} + (\text{Valor costo inherente} * \text{Promedio valoración de controles de costo})$$

En caso contrario, se mantiene el valor de la probabilidad o costo inherente.

NOTA. Si se cuenta con más de un (1) control con afectación en la probabilidad o costo, el valor del impacto o beneficio residual, después de la valoración de todos los controles (Control n), se verá afectado de forma acumulativa, así:

	<b>MANUAL</b>			<b>Código: MA-EVM-GRI-001</b>		
	<b>GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES</b>			Versión: 03		
				Fecha: 5/06/2024		
				Página: 21 de 28		

*Valor probabilidad residual control n (Riesgos) = Valor probabilidad residual control n-1 – (Valor probabilidad residual control n-1\*Calificación del control n)*

*Valor costo residual control n (Oportunidades) = Valor costo residual control n-1 – (Valor costo residual control n-1\*Calificación del control n)*

Posteriormente, se determina el nivel de severidad del riesgo residual o nivel de oportunidad a través de la combinación entre los valores de probabilidad e impacto residuales finales (En el caso de riesgos) y de costo y beneficio residuales (En el caso de oportunidades), de acuerdo con los mapas de calor relacionados en el numeral **3.2.1. Análisis del nivel de riesgo y oportunidad inherente.**

Por ejemplo, para el riesgo número 1 se identifican tres (3) controles con afectación en el impacto que cambian el nivel de riesgo residual, como se muestra a continuación:

Riesgo	Impacto inherente	Probabilidad inherente	Nivel riesgo inherente	Controles	Afectación	Calificación	Impacto residual	Probabilidad residual	Nivel riesgo residual
1	100%	60%	Extremo	Control 1	Impacto	30%	36,75%	60%	Moderado
				Control 2	Impacto	25%			
				Control 3	Impacto	30%			

El valor del impacto residual final se calcula de la siguiente forma:

- ✓ Valor impacto residual control 1 = 100% - (100%\*30%) = 70%
- ✓ Valor impacto residual control 2 = 70% - (70%\*25%) = 52,5%
- ✓ Valor impacto residual control 3 = 52,5% - (52.5%\*30%) = 36,75%

### 3.3. DEFINICIÓN ESTRATEGIA PARA TRATAMIENTO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Una vez establecido el nivel de severidad del riesgo residual o el nivel de oportunidad residual, resultante de la aplicación de las calificaciones de todos los controles existentes, se definen las actividades se van a realizar de forma adicional para tratar el riesgo o la oportunidad, considerando que los controles existentes se siguen aplicando y que, una vez estas nuevas actividades sean sistemáticas, se incluirán como controles existentes en las posteriores evaluaciones de riesgo y oportunidades.

Para la definición de actividades adicionales para el tratamiento de riesgos, se consideran las siguientes opciones:



- **Aceptar:** No se adopta ninguna medida adicional que afecte la probabilidad o el impacto siempre y cuando el nivel de severidad del riesgo residual sea BAJO. Se pueden incluir actividades adicionales que permitan mejorar los atributos informativos de los controles existentes.  
**NOTA.** Ningún riesgo de corrupción puede ser aceptado.
- **Evitar:** Cuando los escenarios de riesgo se consideran demasiado extremos se puede tomar la decisión de cancelar o no dar continuidad a la ejecución de las actividades que dan lugar al riesgo. Sin embargo, es una decisión que debe tomarse en conjunto con la Alta Dirección, dado que puede afectar el cumplimiento de otros objetivos de importancia para la entidad.
- **Reducir (Transferir):** Se reduce la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo una parte de éste con otra parte interesada que pueda gestionarlo con más eficacia. Cabe señalar que normalmente no es posible transferir la responsabilidad del riesgo.
- **Reducir (Mitigar):** Se adoptan medidas para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, o ambos; por lo general conlleva la implementación de nuevos controles o el mejoramiento de los existentes.

Para cada una de las actividades adicionales planteadas para el tratamiento del riesgo, se debe identificar responsable(s), entregable(s) y fecha(s).

En el caso de oportunidades, se pueden identificar las siguientes opciones de manejo:

- **Implementar la oportunidad en el corto plazo:** Desarrollo de actividades para que se implemente la oportunidad en un periodo menor o igual a 6 meses.
- **Implementar la oportunidad en el mediano plazo:** Desarrollo de actividades para que se implemente la oportunidad en un periodo mayor a 6 meses y menor o igual a 24 meses.
- **Implementar la oportunidad en el largo plazo:** Desarrollo de actividades para que se implemente la oportunidad en un periodo mayor a 24 meses.

#### 4. SEGUIMIENTO

En esta etapa se llevan a cabo actividades de monitoreo y revisión de la gestión de oportunidades y riesgos, así como la gestión de eventos que puedan presentarse en caso de materializarse oportunidades o riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción.

Para ello, se llevan a cabo las siguientes actividades:



#### 4.1. MONITOREO Y REVISIÓN

Las actividades de monitoreo y revisión de la gestión de riesgos y oportunidades de la entidad, incluyendo los relacionados con gestión, seguridad de la información y corrupción que se realizan conforme a los roles y responsabilidades establecidos de acuerdo con el esquema de líneas de defensa relacionados en el numeral **1. ROLES Y RESPONSABILIDADES**, considerando:

- Los **Líderes de Proceso y/o Área** (Primera línea de defensa), en conjunto con sus equipos deben monitorear y revisar periódicamente la gestión de sus riesgos y oportunidades, generando y consolidando las evidencias necesarias que respalden esta gestión. Igualmente, deben presentar ante el **Comité Institucional de Gestión y Desempeño** los resultados generales de la gestión de sus riesgos y oportunidades, haciendo énfasis en los riesgos de mayor impacto para la entidad y en la toma de acciones oportunas para evitar su materialización.
- La **Dirección de Planeación** (Segunda línea de defensa) realiza seguimientos periódicos (Cuatrimestrales) a la **Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001)**, a través de reuniones con las diferentes áreas y/o por correo electrónico, identificando avances respecto a la ejecución de los controles existentes y de las actividades adicionales planteadas para el tratamiento de los riesgos y oportunidades, recopilando y consolidando las evidencias presentadas por los **Líderes de Proceso y/o Área**. Estos seguimientos internos realizados por **Personal de apoyo a Dirección de Planeación (Procesos)** se documentan en la matriz dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de corte del seguimiento (30 de abril y 31 de agosto), excepto para el último corte del año (31 de diciembre), que puede tomarse hasta quince (15) días hábiles, considerando que se está efectuando cierres por parte de todas las áreas. Para ello, se adicionan las columnas pertinentes que permitan identificar porcentajes de avance y la descripción del seguimiento realizado. Igualmente, se comunicarán estos seguimientos vía correo electrónico con todas las líneas de defensa.

**NOTA.** Las evidencias que se consoliden respecto a la matriz de riesgos institucionales por parte de **Personal de apoyo a Dirección de Planeación (Procesos)** se incluyen por año en medio digital en la carpeta establecida para este fin dentro del drive corporativo de la entidad, compartiendo su acceso con la **Oficina de Control Interno y de Gestión**.

- La **Oficina de Control Interno y de Gestión** (Tercera línea de defensa) efectúa seguimientos periódicos (Cuatrimestrales) a la **Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001)**, con énfasis en los riesgos de corrupción, verificando la efectividad de los controles y presentando propuestas para su mejora. Para ello, genera informes de seguimiento a la matriz de riesgos institucionales con corte al 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre de cada año, los cuales se deben socializar con todas las líneas de defensa vía correo electrónico y publicar en el sitio web de la entidad dentro de los diez (10) primeros días hábiles siguientes a la fecha de corte del seguimiento, excepto para el último corte del año, que puede tomarse hasta el día 31 de enero del año siguiente, considerando que se están efectuando cierres por parte de todas las áreas.

	<b>MANUAL</b>	<b>Código:</b> MA-EVM-GRI-001
	<b>GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES</b>	<b>Versión:</b> 03
		<b>Fecha:</b> 5/06/2024
		<b>Página:</b> 24 de 28

## 4.2. GESTIÓN DE EVENTOS

En el evento de materializarse un riesgo, el **Líder de Proceso y/o Área** o quien lo identifica, debe registrar una acción correctiva y reportarla a la **Dirección de Planeación**, de acuerdo con lo establecido en el **Procedimiento de Gestión de Salidas No Conformes, Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora (PR-EVM-MDP-001)**.

### CONDICIONES GENERALES

- 1) El presente documento describe la política de administración de riesgos y oportunidades establecida por la Empresa de Servicios Públicos de Santander S.A. E.S.P. – ESANT S.A. E.S.P., en alineación con los planteamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y los sistemas de gestión adoptados por la entidad.
- 2) La gestión de riesgos y oportunidades institucionales es un proceso transversal efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal, con el propósito de:
  - ✓ Incrementar la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos y metas institucionales.
  - ✓ Apoyar en la toma de decisiones gerenciales.
  - ✓ Garantizar el funcionamiento y operación normal de la entidad.
  - ✓ Minimizar la probabilidad e impacto de los riesgos.
  - ✓ Mejorar la calidad en los procesos.
  - ✓ Fortalecer la cultura de control
  - ✓ Mejorar la eficiencia y el logro de resultados consistentes, comparables y confiables.
- 3) La identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y revisión de riesgos y oportunidades se realiza por proceso y se registra en la **Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001)**, considerando oportunidades y riesgos de gestión, seguridad de la información y corrupción. Esta matriz se consolida y actualiza de forma anual bajo el liderazgo de la **Dirección de Planeación** y con la participación de los **Líderes de Proceso y/o Área** y sus equipos de trabajo.
- 4) Una vez se define y consolida la **Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001)** de cada vigencia, se publica en el drive corporativo de la entidad y se gestiona su publicación en el sitio web a más tardar el 31 de enero de cada año. Asimismo, la **Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001)** de cada vigencia se somete a aprobación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño durante la primera reunión del año y, en caso que se generen ajustes al mismo, **Personal de apoyo a Dirección de Planeación (Procesos)** realiza la actualización correspondiente dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la fecha de la reunión, gestionando nuevamente su publicación tanto en el drive corporativo como en el sitio web de la entidad.



- 5) La capacidad, apetito y tolerancia del riesgo de la entidad se relaciona con los niveles de severidad definidos para los riesgos inherentes y residuales, a través de la combinación entre los valores de probabilidad e impacto, de acuerdo con el mapa de calor planteado en el numeral **3.2.1. Análisis del nivel de riesgo y oportunidad inherente**.
- 6) En caso de que un riesgo u oportunidad se materialice en el último cuatrimestre, se mantendrán los valores de nivel del impacto y oportunidad inherentes. Si no se materializa, se aplica la fórmula para que en el análisis del riesgo residual se tengan en cuenta la valoración de los controles, teniendo en cuenta las tablas definidas en el numeral **3.2.1. Análisis del nivel de riesgo y oportunidad inherente**.

CARGOS O ROLES RESPONSABLES	DOCUMENTOS INTERNOS RELACIONADOS	REGISTROS ASOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Dirección</li> <li>Comité Institucional de Gestión y Desempeño</li> <li>Comité Institucional de Coordinación de Control Interno</li> <li>Líderes de proceso y/o área</li> <li>Dirección de Planeación</li> <li>Oficina de Control Interno y de Gestión</li> <li>Personal de apoyo a Dirección de Planeación (Procesos)</li> <li>Trabajadores y Contratistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de tratamiento de riesgos de seguridad y privacidad de la información (PL-TEC-GSI-001).</li> <li>Procedimiento de gestión de salidas no conformes, acciones correctivas, preventivas y de mejora (PR-EVM-MDP-001).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de Reunión (FR-EVM-CGD-001) y/o Listados de Asistencia (FR-GTH-DDP-001) generados durante la construcción, actualización y/o seguimiento de la matriz de riesgos institucionales.</li> <li>Matriz de Riesgos Institucionales (MT-EVM-GRI-001) aprobada y con seguimientos.</li> <li>Informes de seguimiento a la matriz de riesgos institucionales.</li> <li>Evidencias relacionadas con la gestión de riesgos.</li> <li>Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora (FR-EVM-MDP-001).</li> <li>Salidas No Conformes (FR-EVM-MDP-002).</li> </ul>



## DEFINICIONES

- **Activo de información:** Corresponde a elementos tales como aplicaciones de la organización, servicios web, redes, Hardware, información física o digital, recurso humano, entre otros, que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital.
- **Amenaza:** Situación potencial de un incidente no deseado, el cual puede ocasionar daño a un sistema o a una organización.
- **Apetito de riesgo:** Es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar, relacionado con sus objetivos, el marco legal y las disposiciones de la Alta Dirección. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la entidad debe o desea gestionar.
- **Capacidad de riesgo:** Es el máximo valor del nivel de riesgo que una entidad puede soportar y a partir del cual se considera por la Alta Dirección que no sería posible el logro de los objetivos de la entidad.
- **Confidencialidad:** Propiedad de la información que la hace no disponible para ser divulgada a individuos, entidades o procesos no autorizados.
- **Control:** Medida que permite reducir o mitigar un riesgo.
- **Disponibilidad:** Propiedad de la información de ser accesible y utilizable a demanda por una entidad.
- **Evento:** Suceso que constituye la materialización de un riesgo.
- **Integridad:** Propiedad de exactitud y completitud de la información.
- **Nivel de riesgo:** Es el valor que se determina a partir de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos.
- **Oportunidad:** Posibilidad de lograr una mejora que tendrá un impacto positivo sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de factibilidad y viabilidad.
- **Riesgo:** Hace referencia a la posibilidad que eventos potenciales internos o externos puedan incidir en el logro de los objetivos de una entidad y afectar directa o indirectamente a personas, procesos, infraestructura, entre otros. Estos eventos potenciales pueden relacionarse con el talento humano, los procesos, la tecnología o por la ocurrencia de acontecimientos externos.
- **Riesgo de corrupción:** Hace referencia a la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- **Riesgo de gestión:** Hace referencia a eventos potenciales internos o externos que pueden incidir directa e indirectamente en el logro de los objetivos y metas institucionales.
- **Riesgo de seguridad de la información:** Hace referencia a eventos potenciales internos o externos puedan ocasionar una pérdida o daño en un activo de información.
- **Riesgo inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad.
- **Riesgo residual:** Resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.
- **Tolerancia del riesgo:** Es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del apetito de riesgo determinado por la entidad.
- **Vulnerabilidad:** Es una debilidad, atributo, causa o falta de control que permitiría la explotación por parte de una o más amenazas contra los activos de información.

**MANUAL****Código:** MA-EVM-GRI-001**GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES  
INSTITUCIONALES****Versión:** 03**Fecha:** 5/06/2024**Página:** 27 de 28**NORMATIVIDAD APLICABLE**

- **ICONTEC. NTC ISO 31000:2011.** Gestión del riesgo. Principios y directrices.
- **Ley 1712 de 2014.** Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 1081 de 2015.** Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República.
- **NTC-ISO 9001: 2015.** Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- **Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. Dirección de Gestión y Desempeño Institucional.** Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5 - diciembre de 2020.

**CONTROL DE CAMBIOS**

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
01	18/03/2022	Emisión de la primera versión del documento bajo nueva plantilla base, estructura documental y codificación, el cual reemplaza a la versión 0 de la Política de Administración del Riesgo con código DPL-POL-01.	
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Nombre: Lady M. Bernard S. Cargo o rol: Prof. Apoyo Planeación		Nombre: Juliana M. Ogliastri M. Cargo o rol: Dir. Planeación	Nombre: Juliana M. Ogliastri M. Cargo o rol: Dir. Planeación

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
02	27/03/2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambiar el término “Jefatura de Control Interno y de Gestión” por “Oficina de Control Interno y de Gestión”.</li><li>• Incluir dentro de responsables el rol de Personal de apoyo a Dirección de Planeación (Procesos)</li><li>• Incluir lineamientos frente a la aprobación de la Matriz de riesgos institucionales (MT-EVM-GRI-001) por Comité Institucional de Gestión y Desempeño en la primera reunión de cada año.</li><li>• Actualizar lineamientos frente a días para realizar seguimiento por parte de la Dirección de Planeación y la Oficina de Control Interno y de Gestión.</li></ul>	
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Nombre: Lady M. Bernard S. Cargo o rol: Prof. Gestión Procesos		Nombre: Juliana M. Ogliastri M. Cargo o rol: Dir. Planeación	Nombre: Juliana M. Ogliastri M. Cargo o rol: Dir. Planeación

**PROCESO:** Evaluación y mejoramiento institucional / **SUBPROCESO:** Gestión de riesgos institucionales

**MANUAL****Código:** MA-EVM-GRI-001**GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES  
INSTITUCIONALES****Versión:** 03**Fecha:** 5/06/2024**Página:** 28 de 28

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
<u>03</u>	<u>05/06/2024</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Se modifica nombre del documento a Manual de Gestión de riesgos y oportunidades institucionales.</u></li><li>• <u>Se modifica logo y colores del documento, de acuerdo con nuevo logo e imagen institucional.</u></li><li>• <u>Se incluyen lineamientos frente a la identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y revisión de oportunidades en la entidad.</u></li><li>• <u>Se incluyen lineamientos frente al monitoreo y tratamiento que se aplica a los riesgos en caso de materialización.</u></li></ul>	
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<u>Nombre: Mónica C. Castellanos C.</u> <u>Cargo o rol: Prof. Apoyo a Procesos</u>		<u>Nombre: Helber Said Cuadros Ardila</u> <u>Cargo o rol: Prof. Apoyo a Procesos</u>	<u>Nombre: Sergio Andrés Díaz Ardila</u> <u>Cargo o rol: Dir. Planeación</u>