



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Concepto y clases de riesgo

1.2 Factores de riesgo

1.2.1 Internos

1.2.2 Externos

2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

3 POLITICAS GENERALES APLICABLES AL SISTEMA

3.1 Política de administración de riesgo

3.2 Políticas operativas

4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

4.1 Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva

4.2 Funciones y responsabilidades del Gerente General

5 ETAPAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

5.1 Contexto Estratégico

5.2 Identificación de riesgos

5.3 Análisis del riesgo

5.3.1 Probabilidad

5.3.2 Impacto

5.4 Evaluación del riesgo

5.5 Valoración del riesgo

5.6 Mapa de riesgos

5.7 Seguimiento

6 Acciones para la administración del riesgo

6.1 Objetivos y políticas para la administración del riesgo

7 Seguimiento al sistema de administración de riesgo

7.1 Capacitación sobre riesgos

INTRODUCCIÓN

El Terminal de Transportes Popayán S.A., de acuerdo a la actualización del Modelo Estándar de Control Interno – MECI (decreto 943 /2014), y a la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015, establecerá un manual con la estructura de la Guía de Administración del Riesgo Versión 3, octubre-2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP donde se inicia con la identificación de los riesgos operativos en cada uno de los procesos de la empresa: Estratégicos, Misionales, de Apoyo y Evaluación.

Una vez identificados los riesgos se analiza la probabilidad de ocurrencia, su impacto, su calificación y valoración según los lineamientos del MECI, evidenciando los controles y acciones para evitar la materialización y en caso de su ocurrencia, las medidas que se deben tomar.

La Terminal de Transportes Popayán S.A., tiene la responsabilidad de diseñar y aplicar métodos y procedimientos de Control Interno, que permitan identificar y evaluar los eventos que pueden afectar o impedir el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Dentro de estos criterios, corresponde administrar los riesgos, a partir de la adopción del Mapa de Riesgos Institucional, el cual es concebido como una herramienta de gestión establecida para minimizarlos, monitorearlos y corregirlos y así evitar la extensión de sus efectos, bajo parámetros de calidad, eficiencia, economía y eficacia.

1. MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión y aplicación del presente manual, es pertinente tener en cuenta la definición y alcance de los términos utilizados en el ámbito de la administración de riesgos.

La metodología para la Administración del Riesgo requiere de un análisis inicial relacionado con el estado actual de la estructura de riesgos y su gestión en la entidad, el conocimiento de la misma desde un punto de vista estratégico, de la aplicación de tres (3) pasos básicos para su desarrollo y de la definición e implantación de estrategias de comunicación transversales a toda la entidad para que su efectividad pueda ser evidenciada. A continuación se puede observar la estructura completa con sus desarrollos básicos:



Esquema 1. Metodología para la Administración del Riesgo.

1.1 CONCEPTO Y CLASES DE RIESGO

El riesgo es algo inherente a todas las actividades humanas y por lo tanto está presente en las decisiones. El manejo de los riesgos puede ser consciente o inconsciente. Para el caso de las organizaciones, debe hacerse en forma sistemática, mediante su aplicación a los procesos , y por lo tanto, la administración del riesgo debe ser considerado como aspecto importante para todos los miembros de la organización, especialmente para la alta dirección.

La toma de decisiones que no tenga en cuenta los riesgos, constituye una actitud imprudente, cuyos resultados quedan condicionados al azar, con alta probabilidad de ser diferentes a los objetivos buscados.

Desde la perspectiva del Control Interno, establece que la administración del riesgo es un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación.

La Norma Técnica de Calidad 31000, define el RIESGO, como la oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.

Según la guía DAFP el riesgo se define como la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos estratégicos o del

proceso. Se expresa en términos de probabilidad y del impacto.

Entre las clases de riesgos que pueden presentarse en la Terminal de Transportes Popayán S.A., están:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la empresa. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la Misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la empresa por parte de la gerencia.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la empresa.

Riesgos Operativos: Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la empresa que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos y el Control y manejo sobre los bienes.

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

1.2 FACTORES DE RIESGO

1.2.1 INTERNOS

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos, con los que cuenta la empresa. Entre ellos están:

Talento humano, está constituido por el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente a la organización en la ejecución de sus procesos. En los establecimientos Públicos, la vinculación directa del personal se refiere a los nombramientos en los cargos de la planta de personal, de acuerdo con lo establecido en la ley y sus reglamentos. La vinculación indirecta, se relaciona con los contratos de prestación de servicios celebrados con personas naturales o jurídicas, que no generan dependencia laboral con la empresa.

Procesos, Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.

Tecnología, es el conjunto de instrumentos empleados para adelantar los procesos. Para el caso de las instituciones públicas de servicios, los elementos de informática (software y hardware) y de telecomunicaciones, constituyen su principal soporte tecnológico, cuyas características implican alto riesgo para las organizaciones.

Infraestructura, Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.

1.2.2 EXTERNOS

Las situaciones externas que pueden influir y afectar la empresa son de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien sean, nacionales o regionales según sea el caso de análisis.

2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

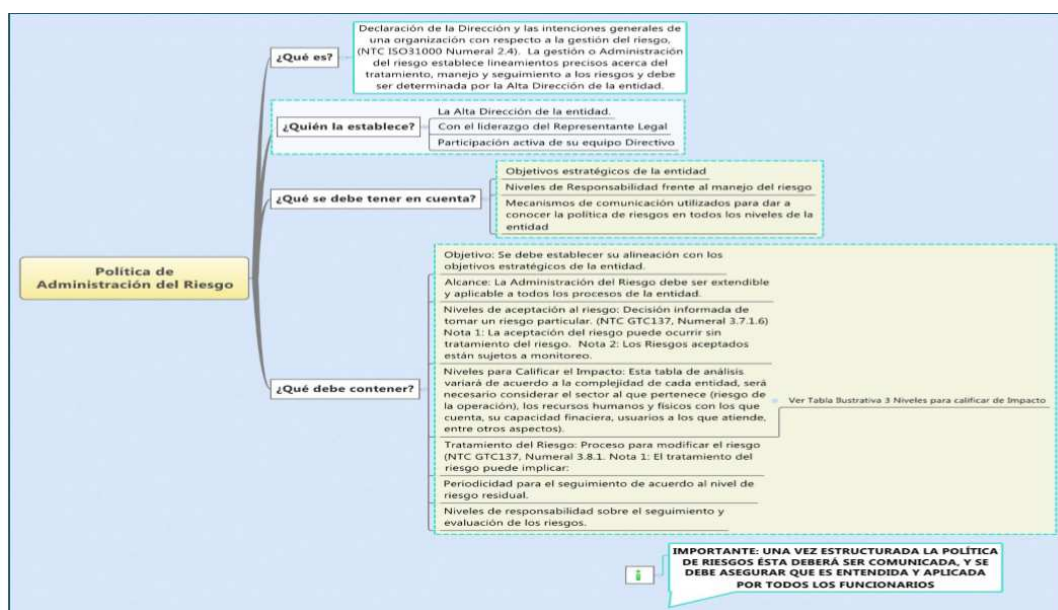
El Sistema de Administración de Riesgos, es el “Conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo”.

Por consiguiente, el principal objetivo del sistema es procurar la disminución de pérdidas, mediante la mitigación de los riesgos operativos que afectan los objetivos estratégicos.

Desde el punto de vista estratégico, el sistema constituye un instrumento fundamental para la gestión del riesgo, entendiéndose como tal, el TRATAMIENTO que la organización debe dar a las situaciones de incertidumbre que son inherentes a los procesos.

3. POLÍTICAS GENERALES APLICABLES SISTEMA

Son los lineamientos generales que deben aplicarse a cada una de las etapas y elementos del sistema para permitir el funcionamiento eficiente, efectivo y oportuno del sistema. Dichas políticas deben traducirse en reglas de conducta y procedimientos para orientar la actuación de la entidad, teniendo en cuenta las condiciones objetivas de la Entidad.



Las políticas generales respecto del sistema, son las siguientes:

1. La Entidad debe propender por el fortalecimiento de una cultura de administración de los riesgos operativos en el ámbito empresarial, para crear conciencia colectiva sobre los beneficios de su aplicación y de los efectos nocivos de su desconocimiento.
2. Todas las personas vinculadas a la Terminal de Transportes Popayán S.A. tienen el deber de conocer y cumplir las normas internas y externas

relacionadas con la administración de los riesgos operativos y los estamentos directivos, de asegurarse sobre la divulgación, comprensión y cumplimiento de las mismas.

3. Los procesos y procedimientos deben ser sometidos permanentemente al análisis de riesgos y las propuestas de modificaciones deben incluir este componente, con base en la aplicación de las metodologías adoptadas para el efecto.

4. Debe mantenerse un control permanente sobre los cambios en los perfiles de riesgo operativo para realizar oportunamente los ajustes pertinentes en los planes de mejoramiento.

5. La empresa desarrollará e implementará planes de contingencia para asegurarla continuidad de los procesos, en los eventos de materialización de riesgos que afecten la obtención de los objetivos institucionales previstos y los intereses de los clientes y usuarios.

6. El proceso de administración de riesgos se realizará con base a la “Guía para la Administración del Riesgo V3 de octubre de 2014” del Departamento de la Función Pública (DAFP) la cual obedece a la armonización entre el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).y la Norma Técnica de Calidad GP1000:2009.

3.1 Política de Administración de Riesgos de la empresa

“La Política General de Administración de Riesgos de la Terminal de Transportes de Popayán S.A. está comprometida con el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la normatividad, para que a través de su gestión se pueda llevar a cabo la identificación, medición, monitoreo, limitación, control y difusión de los riesgos asumidos en su operación de forma clara y oportuna, garantizando así el cumplimiento de sus objetivos”.

3.2 Políticas Operativas

- La Terminal de Transportes de Popayán S.A. acepta una tolerancia de riesgo frente a cada proceso hasta el nivel de zona de riesgo extrema.*
- En la fijación de opciones para el tratamiento de los riesgos, éstos se evaluarán en términos de su relación costo / beneficio.*
- Anualmente se revisarán los riesgos y de ser necesario se reformularán, estableciendo los nuevos y las acciones para su tratamiento.*
- Se establecerá dentro de la concertación de objetivos, acuerdos de gestión, planes, programas y proyectos el análisis, la administración y/o manejo de los riesgos.*
- Generar en cada uno de los servidores públicos, una cultura de administración de los riesgos para asegurar el reconocimiento y las oportunidades que se presentan, creando conciencia de que si no se administran apropiadamente afectarán el logro de los objetivos.*

4. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.

4.1 Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva

- a. Evaluar las políticas encaminadas a disminuir el nivel de riesgo de la empresa.
- b. Pronunciarse sobre los informes que lleguen en relación al sistema.

4.2 Funciones y responsabilidades del Gerente General

- a. Aprobar y adoptar el Manual de Administración de Riesgos y sus actualizaciones.
- b. Adelantar un seguimiento permanente de las etapas y elementos constitutivos del sistema que se llevan en la empresa.
- c. Designar responsabilidades de la implementación y seguimiento del "sistema".
- d. Desarrollar y velar porque se implementen las estrategias con el fin de establecer el cambio cultural que la administración de este riesgo implica para la empresa.
- e. Adoptar las medidas relativas al perfil de riesgo, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo.

f. Velar por la correcta aplicación de los controles del riesgo inherente, identificado y medido.

g. Velar porque se implementen los procedimientos para la adecuada administración del riesgo operativo a que se vea expuesta la entidad en desarrollo de su actividad.

5. ETAPAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Para la determinación de las etapas del sistema se tiene como referencia la “Guía para la Administración del Riesgo” del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la misma que fue adaptada con el fin de facilitarle a las entidades el ejercicio de la administración del riesgo.

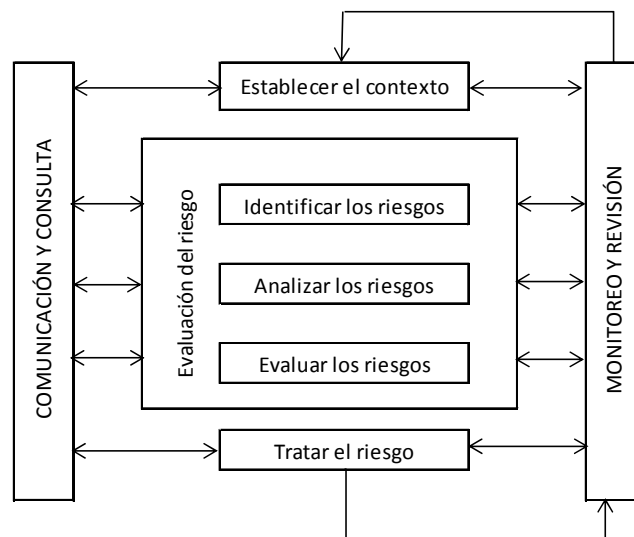
La Terminal de Transportes de Popayán S.A. debe darle cumplimiento a su misión constitucional y legal, a través de sus objetivos estratégicos, los cuales se desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos.

El cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectado por factores tanto internos como externos que crean riesgos frente a todas sus actividades, razón por la cual se hace necesario contar con acciones tendientes a administrarlos.

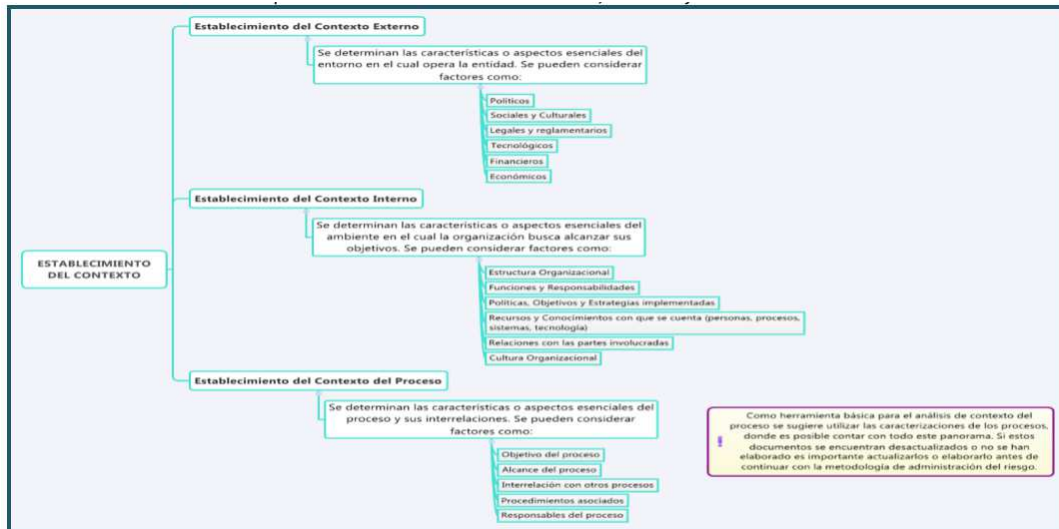
El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la empresa, con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca el entorno y ambiente organizacional de la empresa, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, esto en desarrollo de los siguientes elementos:

- Contexto estratégico
- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Valoración de riesgos
- Seguimiento
- Políticas de administración de riesgos

Las etapas que contienen el Contexto estratégico, la Identificación de riesgos, Análisis de riesgos y Valoración de riesgos, se reúnen en un mismo Formato llamado Mapa de Riesgos, donde van estar agrupados los 5 procesos que conforman la empresa, una manera objetiva y organizada con la aplicación de la metodología DAFP, a continuación se muestra cómo se maneja y se administra el riesgo en la Terminal de Transportes de Popayán S.A.



5.1 CONTEXTO ESTRATÉGICO



Se inicia el proceso con el Contexto Estratégico, el mismo, da a conocer las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.

Los factores externos que afectan la empresa son de carácter social, ambiental, operativos, normativos, tecnológicos, financieros, de orden público, económicos. Las situaciones del entorno externas pueden ser de carácter social, cultural, económico a nivel nacional.

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta la Terminal de Transportes de Popayán S.A.

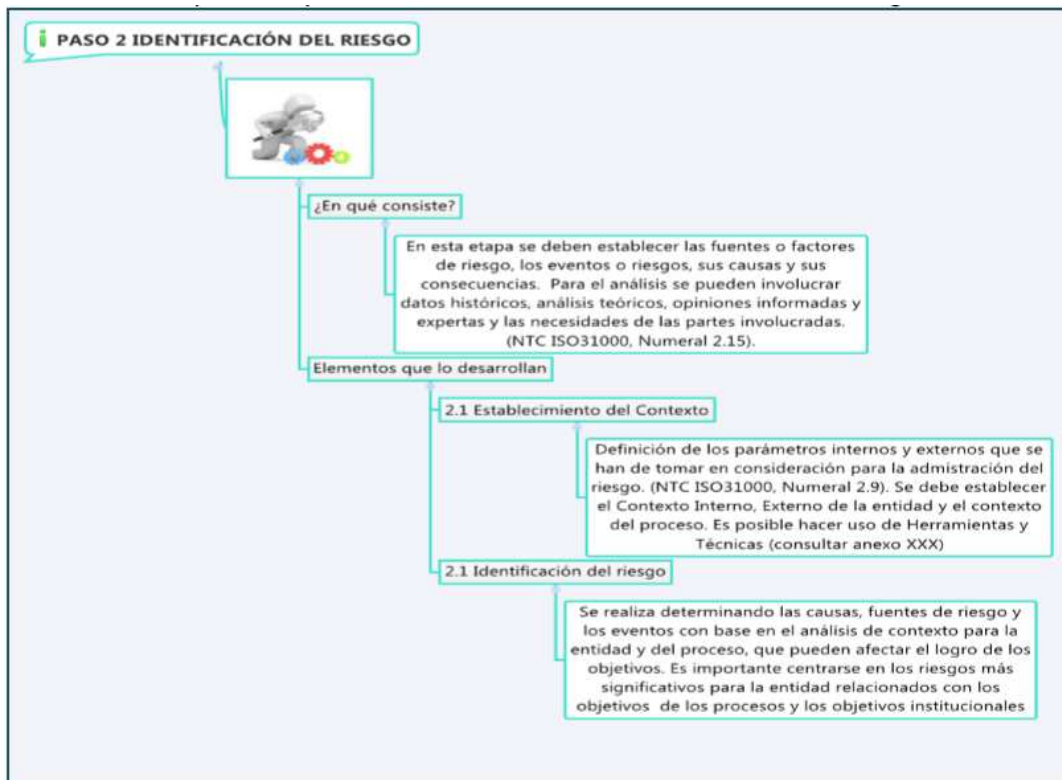
Mediante la modificación de los formatos utilizados para la identificación y mapa de riesgos, se adaptó un formato que acoge todas las etapas, el cual

se da inicio con la identificación del Contexto Estratégico de la siguiente manera:

| FACTORES EXTERNOS | CAUSAS | FACTORES INTERNOS | CAUSAS |
|-------------------|--------|-------------------|--------|
| | | | |

Este análisis se realiza mediante talleres de trabajo con los líderes de procesos, evaluando los agentes externos e internos que puedan afectar el proceso.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

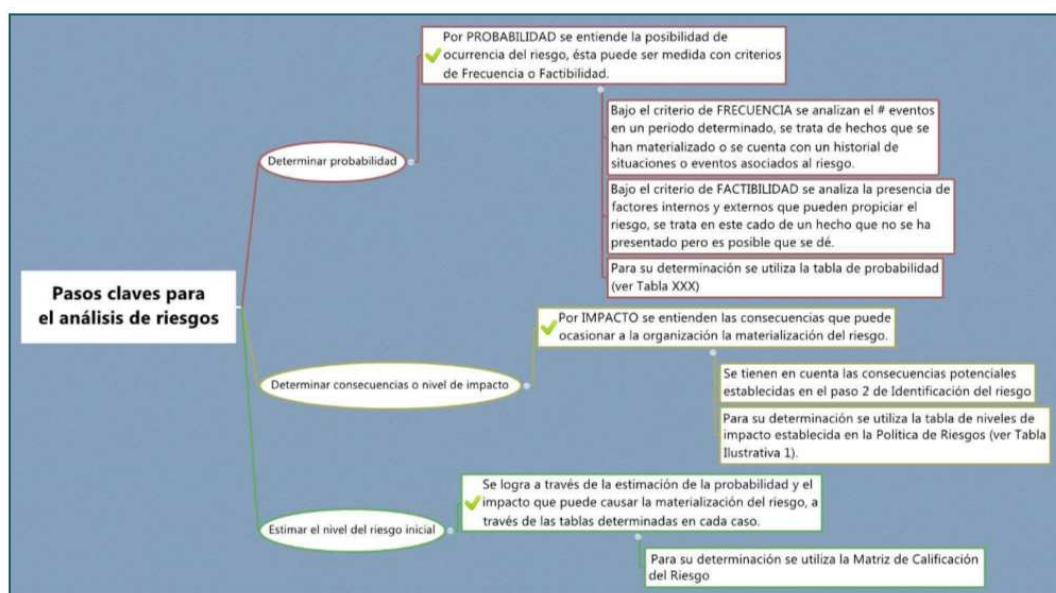


El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del Contexto Estratégico y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad, para la obtención de resultados.

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la Terminal de Transportes de Popayán S.A., y que pueden afectar el logro de los objetivos, se presenta el tipo de riesgo, en este caso los aplicados a la entidad son de carácter tecnológico, cumplimiento, operativo, estratégico, financiero y de imagen, seguido de la descripción del riesgo, finalmente se definen los posibles efectos (consecuencias) que puede causar su materialización. Las casillas son las siguientes:

| CAUSAS | TIPO RIESGO | RIESGO | EFFECTOS |
|--------|-------------|--------|----------|
| | | | |

5.3 ANÁLISIS DEL RIESGO



El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. La Guía de la Administración Pública (DAFP) establece:

5.3.1 Probabilidad: se entiende por la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado, o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

| NIVEL | TIPO | DESCRIPCION | FRECUENCIA |
|-------|-------------|--|--|
| 1 | Raro | El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales. | No se ha presentado en los últimos 5 años. |
| 2 | Improbable | El evento puede ocurrir en algún momento | Al menos de una vez en los últimos 5 años. |
| 3 | Posible | El evento podría ocurrir en algún momento | Al menos de una vez en los últimos 2 años. |
| 4 | Probable | El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias | Al menos de una vez en el último año. |
| 5 | Casi seguro | Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias | Más de una vez al año. |

5.3.2 Impacto: se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

| NIVEL | TIPO | DESCRIPCIÓN |
|-------|----------------|--|
| 1 | Insignificante | Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad. |
| 2 | Menor | Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad. |
| 3 | Moderado | Si el hecho llegara a presentarse ,tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad. |
| 4 | Mayor | Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad |
| 5 | Catastrófico | Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad. |

- Para determinar el impacto se adaptaron las siguientes tablas que representan los temas que impactan la ocurrencia de los riesgos de la empresa y se asocian con la clasificación del riesgo previamente realizada, como también, se relaciona con las consecuencias potenciales del riesgo identificado.

IMPACTO DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN: El impacto de confidencialidad de la información se refiere a la pérdida o revelación de la misma. Cuando se habla de información reservada institucional se hace alusión a aquella que por la razón de ser de la entidad solo puede ser conocida y difundida al interior de la misma; así mismo, la sensibilidad de la información depende de la importancia que esta tenga para el desarrollo de la misión de la empresa.

| NIVEL | CONCEPTO |
|-------|---------------------|
| 1 | Personal |
| 2 | Grupo de Trabajo |
| 3 | Relativa al Proceso |
| 4 | Institucional |
| 5 | Estratégica |

IMPACTO DE CREDIBILIDAD O IMAGEN: El impacto de credibilidad se refiere a la pérdida de la misma frente a diferentes actores sociales o dentro de la empresa.

| NIVEL | CONCEPTO |
|-------|------------------------|
| 1 | Grupo de funcionarios |
| 2 | Todos los funcionarios |
| 3 | Usuarios ciudad |
| 4 | Usuarios región |
| 5 | Usuarios país |

IMPACTO LEGAL: El impacto legal se relaciona con las consecuencias legales, determinadas por los riesgos relacionados con el incumplimiento en su función administrativa, ejecución presupuestal y normatividad aplicable.

| NIVEL | CONCEPTO |
|-------|-----------------------------|
| 1 | Multas |
| 2 | Demandas |
| 3 | Investigación Disciplinaria |
| 4 | Investigación Fiscal |
| 5 | Intervención-Sanción |

IMPACTO OPERATIVO: El impacto operativo se aplica para los procesos clasificados como Misionales, ya que sus riesgos pueden afectar el normal desarrollo de otros procesos.

| NIVEL | CONCEPTO |
|--------------|---|
| 1 | Ajustes a una actividad concreta |
| 2 | Cambios en los procedimientos |
| 3 | Cambios en la interacción de los procesos |
| 4 | Intermitencia en el servicio |
| 5 | Para total del proceso |

5.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO

Permite comparar los resultados de su calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos casi seguro, probable, posible, improbable, rara vez y fijar las probabilidades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta una matriz 5x5 que se adaptó según las condiciones de la empresa, esta contempla un análisis cualitativo, para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Las categorías relacionadas con el impacto son: insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico. Las categorías relacionadas con la probabilidad son raras, improbables, posibles, probables y casi seguras.

| PROBABILIDAD | IMPACTO | | | | |
|-----------------|-----------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------------|
| | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Raro (1) | B | B | B | M | A |
| Improbable (2) | B | M | M | A | A |
| Posible (3) | B | M | A | A | E |
| Probable (4) | M | A | A | E | E |
| Casi seguro (5) | A | A | E | E | E |

B: Zona de riesgo baja: Asumir el riesgo
M: Zona de riesgo Moderada : Asumir el riesgo, Reducir el riesgo
A: Zona de riesgo alta: Reducir el riesgo, Evitar.
E: Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Trasferir

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Baja, significa que su Probabilidad es raro, improbable o imposible; su Impacto es insignificante, menor, moderado, lo cual permite a la entidad asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Extrema, su Probabilidad es casi seguro y probable; su Impacto, mayor o catastrófico; por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar la Probabilidad del riesgo, de corrección para disminuir el Impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguro u otras opciones que estén disponibles.

Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las zonas de riesgo (moderada o alta), se deben tomar medidas, en este caso se realiza la calificación cuantitativa de los controles existentes y su seguimiento, o se realiza la creación de un control que cumpla las expectativas, de esta manera, se desplazan los riesgos a una zona moderada o baja. Siempre que el riesgo sea calificado con Impacto Catastrófico,

la entidad debe diseñar planes de contingencia, para proteger en caso de su ocurrencia.

5.5 VALORACIÓN DEL RIESGO

Es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones

El procedimiento para la valoración del riesgo parte de la evaluación de los controles existentes, lo cual implica:

- a)** Describirlos (estableciendo si son preventivos o correctivos).
- b)** Revisarlos para determinar si los controles están documentados, si se están aplicando en la actualidad y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.
- c)** Es importante que la valoración de los controles incluya un análisis de tipo cuantitativo, que permita saber con exactitud cuántas posiciones dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos es posible desplazarse, a fin de bajar el nivel de riesgo al que está expuesto el proceso analizado.

A continuación se muestran dos cuadros orientadores para ponderar de manera objetiva los controles y poder determinar el desplazamiento dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos.

| PARAMETROS | CRITERIOS | TIPODECONTROL | | PUNTAJE |
|--------------------------------------|---|---------------|---------|---------|
| | | Probabili | Impacto | |
| Herramientas para ejercer el control | Posee una herramienta para ejercer el control. | | | 20 |
| | Existen manuales Instructivos procedimientos para el manejo de la herramienta | | | 20 |
| | En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva. | | | 20 |
| Seguimiento al control | Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento. | | | 20 |
| | La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada. | | | 20 |
| TOTAL | | | | 100 |

| RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES | DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO EN LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS | |
|---|--|--------------------------------------|
| | CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD | CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO |
| Entre 0-50 | 0 | 0 |
| Entre 51-75 | 1 | 1 |
| Entre 76-100 | 2 | 2 |

Los controles luego de su valoración permiten desplazarse en la matriz, de acuerdo a si cubren probabilidad o impacto, en el caso de la probabilidad desplazaría casillas hacia arriba y en el caso del impacto, hacia la izquierda como se muestra en el gráfico, de acuerdo a la valoración de controles.

Para la Terminal de Transportes de Popayán S.A. se utilizó un estándar de puntaje para calificar de 0 a 20 los parámetros anteriores y por cada criterio

se asigno un valor con unas opciones de respuesta de la siguiente manera:

| CRITERIO | RESPUESTA | VALOR |
|---|----------------------|-------|
| Posee una herramienta para ejercer el control. | Si la posee | 20 |
| | Está en Construcción | 10 |
| | No la posee | |
| Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta | Si existen | 20 |
| | Está en construcción | 10 |
| | | 0 |
| | No existen | |
| En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva | Es efectiva | 20 |
| | No se ha medido | 10 |
| | No es efectiva | 0 |
| Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento. | Si están definidos | 20 |
| | No están definidos | 0 |
| La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada | Si es adecuada | 20 |
| | No es adecuada | 0 |

Este resultado obtenido a través de la valoración del riesgo es denominado también tratamiento del riesgo, y se realiza con la medición del puntaje, si es efectivo el control se realiza el desplazamiento en la matriz ya sea a la izquierda (probabilidad) o para arriba (impacto) aquí se “involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales acciones”, este desplazamiento dentro de la Matriz de Evaluación y Calificación determina las opciones de tratamiento del riesgo, así:

- Evitar el riesgo, Se realiza mediante el mejoramiento de procesos, resultado de unos adecuados controles y acciones, tomando las medidas encaminadas a prevenir su materialización.
- Reducir el riesgo, Se toman medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). Es la opción más viable y económica antes de aplicar medidas

costosas, es la forma más implementada debido a que por medio de controles y optimización de los procesos en la entidad se reduce el riesgo protegiendo pérdida económica.

- Compartir o transferir el riesgo, En este caso se reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos con pólizas o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo.
- Asumir un riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso, el líder del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

5.6 MAPA DE RIESGOS

Por último en la matriz de riesgos de la Terminal de Transportes de Popayán S.A .la cual se complementa con el mapa de riesgos y muestra una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos, frente a un proceso.

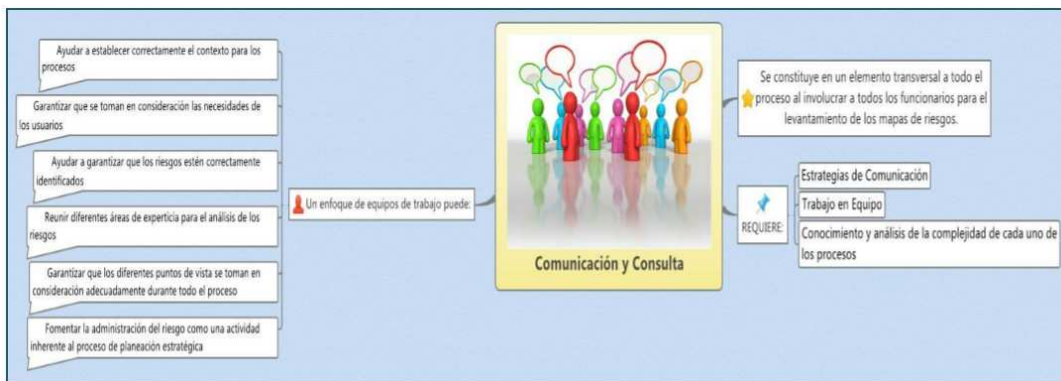
Se adoptó la forma de un cuadro resumen que muestra cada uno de los pasos llevados a cabo para su levantamiento de la siguiente manera:

| Riesgo | Controles | Nueva Calificación | Evaluación de los Riesgos después de los Controles | Opciones de Manejo | Acciones | Responsable | Indicador |
|--------|-----------|--------------------|--|--------------------|----------|-------------|-----------|
|--------|-----------|--------------------|--|--------------------|----------|-------------|-----------|

| | | | | | | | | |
|--|--|----------------|---------------------|-------------------------|--|--|--|--|
| | | Impacto | Probabilidad | (Zona de riesgo) | | | | |
| | | | | | | | | |

Con la existencia de los controles y la calificación se llega a una nueva calificación donde se evidencia si el control es efectivo o no, si el riesgo sigue con su misma calificación y ubicado en una zona extrema se debe establecer una acción, con aprobación de la gerencia, donde se nombra el responsable de realizarla y se constituye el indicador.

5.7 SEGUIMIENTO



El responsable del proceso de la Administración de Riesgos de la Terminal de Transportes de Popayán S.A. realizará de manera periódica el seguimiento a los riesgos, así mismo, su actualización y revisión.

6. ACCIONES PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todas las etapas anteriormente desarrolladas.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

- ✓ Los objetivos que se esperan lograr.
- ✓ Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- ✓ Los riesgos que se van a controlar.
- ✓ Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- ✓ El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas

6.1 OBJETIVOS Y POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Los objetivos y políticas de la empresa para la Administración del Sistema de Riesgos son las siguientes:

- a. Incluir en el Plan de Capacitación anual capacitación y actualizaciones en Riesgos de la empresa, de manera que todos los empleados adquieran el conocimiento adecuado y formen parte activa y responsable de su

administración, teniendo en cuenta todos los procesos en los cuales participan.

b. Involucrar activamente a todos los funcionarios de la empresa, en la identificación y medición periódica de los eventos de pérdida, en forma técnica y uniforme, y de los controles que existen en los procesos a su cargo. Los resultados de estas actividades deben estar adecuadamente documentados.

c. Identificar claramente las causas que originan los eventos de pérdida de la empresa, con el fin de poder crear planes de acciones adecuados para su seguimiento y mitigación.

d. Identificar amenazas y debilidades de los controles, en términos de su diseño y eficiencia, con el fin de proceder a mejorar su calidad, especialmente para aquellos riesgos cuyo impacto sobre la empresa de llegar a ocurrir, es más grande.

e. Contar con herramientas para mitigar o proteger a la entidad de pérdidas considerables, por ejemplo alertas tempranas, sistemas de control congruentes con el nivel de riesgo de cada proceso, planes de contingencia e indicadores de gestión.

7. SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

El monitoreo debe estar a cargo de Los responsables de los procesos, quienes son los encargados de realizar las acciones asociadas a los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados para su proceso.

La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora debe comunicar y presentar luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

7.1 CAPACITACION SOBRE RIESGOS

La Dirección Administrativa y Financiera de la empresa, coordinara la capacitación y actualización en los temas relacionados con la Administración del Riesgos. Se debe tener en cuenta las siguientes condiciones:

- a) Periodicidad anual.
- b) Ser impartidos durante el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- c) Ser impartidos a los terceros siempre que exista una relación contractual con éstos y desempeñen funciones de la empresa.
- d) Ser constantemente revisados y actualizados.
- e) Contar con los mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y el alcance de los objetivos propuestos.

Nota: Adjunto al presente manual, se adjunta matriz de riesgos en formato .xls con fórmulas que garantizan la evaluación objetiva del sistema de Administración de Riesgos de la empresa.