

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	1 de 45

Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	OBJETIVO.....	3
2.1.	General.....	3
2.2.	Específicos	4
3.	BASE LEGAL	4
4.	ALCANCE.....	4
5.	GLOSARIO Y/O ABREVIATURAS	4
6.	GENERALIDADES	6
6.1.	Concepto:.....	6
6.2.	Objetivos y Beneficios	6
6.3.	Principios de la Gestión de Riesgos y oportunidades.....	7
7.	ROLES Y RESPONSABILIDADES	7
8.	METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDADES	8
8.1.	Implementación del proceso de Gestión del riesgo.....	8
8.2.	Establecimiento del contexto.....	8
8.3.	Identificación de Stakeholders o partes involucradas:.....	9
8.3.1.	Contexto Externo:	10
8.3.2.	Contexto Interno:	12
8.3.3.	Susceptibilidad de los activos de información al medio ambiente.....	13
8.3.4.	Contexto específico:	13
8.4.	Identificación de Riesgo y oportunidades.....	14
8.4.1.	Descripción del riesgo.....	15
8.4.2.	Descripción de la oportunidad.....	16
8.4.3.	Clasificación de riesgos y oportunidades	16
8.4.4.	Técnicas para la identificación de riesgos y oportunidades	19
8.5.	Registro de los riesgos y oportunidades.....	20
8.6.	Análisis y evaluación de riesgos y oportunidades	23

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	2 de 45

8.6.1.	Definir los criterios para medir los riesgos u oportunidades.....	23
8.6.2.	Evaluación de los riesgos	26
8.7.	Valoración de riesgos	27
8.7.1.	Análisis y evaluación de controles de los riesgos	28
8.7.2.	Cálculo del riesgo residual de los riesgos	29
8.7.3.	Matriz de calificación y evaluación de riesgo residual.....	30
8.7.4.	Análisis y evaluación de controles de las oportunidades	31
8.7.5.	Cálculo del riesgo residual de las oportunidades.....	31
8.7.6.	Análisis de la solidez del control	32
8.7.7.	Análisis del factor residual	33
8.7.8.	Matriz de calificación y evaluación de oportunidades	34
8.8.	Tratamiento de riesgos y oportunidades	35
8.8.1.	Tratamiento de los riesgos.....	35
8.8.2.	Tratamiento de las oportunidades.....	36
8.9.	Plan de acción o manejo de riesgos y oportunidades	37
8.10.	Indicadores de gestión	37
8.11.	Plan de contingencia.....	38
8.12.	Monitoreo, seguimiento y revisión.....	38
8.12.1.	Monitoreo al comportamiento de riesgos.....	40
8.12.2.	Periodicidad al seguimiento de la matriz de riesgo.....	40
8.12.3.	Actualización de las matrices de riesgos	40
8.13.	Comunicación y consulta.	41
9.	CONTROL DE CAMBIOS.....	42
10.	ANEXOS	45

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	3 de 45

1. INTRODUCCIÓN

Parte integral de la gestión de la alta dirección de FEDEGAN FNG, se enfoca en esfuerzos hacia la planificación, diseño e implementación del proceso de Gestión de Riesgos y Oportunidades, como herramienta fundamental, encaminada a producir información que apoye la toma de decisiones, en un claro sentido de la construcción de objetivos y con miras a establecer acciones efectivas, que permitan añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades institucionales, prevenir o eliminar los riesgos negativos y proteger a la institución de los efectos ocasionados por su ocurrencia, así mismo generando valor agregado con las oportunidades identificadas en la organización.

En este sentido FEDEGAN FNG evidencia su responsabilidad con el proceso de Gestión de Riesgo, adoptando la NTC ISO 31000, la cual “suministra los principios y directrices para cualquier forma de riesgo en una manera sistemática, transparente y creíble, y en cualquier alcance y contexto”. Así mismo, la identificación de oportunidades es adoptada según la NTC ISO 9001, por lo cual se constituye en una herramienta metodológica que contribuye al conocimiento y mejoramiento de la organización, garantizando la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, acorde al plan estratégico.

El registro de riesgos y oportunidades en FEDEGAN - FNG, se generará en un documento llamado matriz de riesgos y oportunidades y será coordinado por la oficina de Planeación y Estudios Económicos de FEDEGAN - FNG y cada área de la organización será la encargada de administración de sus respectivos riesgos y oportunidades entendiéndose esto como la actualización, identificación de nuevos riesgos y oportunidades y su respectivo monitoreo.

2. OBJETIVO.

2.1. General.

Establecer la metodología para la implementación y desarrollo de la política de gestión de riesgos y oportunidades de FEDEGAN FNG, mediante un conjunto de lineamientos orientados a un oportuno control y gestión de riesgos y oportunidades identificados en cada proceso, garantizando el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la organización.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	4 de 45

para comunicar, establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar los riesgos y oportunidades implicados en los procesos FEDEGAN - FNG a fin de cumplir eficazmente con los objetivos y metas institucionales.

2.2. Específicos

- Dar a conocer la metodología definida para la implementación del sistema de gestión de riesgos y oportunidades en todos los procesos, programas o proyectos de Fedegan – FNG.
- Apoyar la identificación de todos los riesgos a los que está expuesta la organización, determinando su tratamiento, control y monitoreo.
- Establecer el proceso de gestión de riesgo y oportunidades como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia operativa.

3. BASE LEGAL

Se trabajará bajo la estructura de la NTC ISO 31000 y NTC 9001

4. ALCANCE

El presente manual contiene los elementos del Sistema de Gestión de Riesgo y oportunidades de FEDEGAN – FNG aplicables a todos los procesos, que inicia con la identificación de riesgos y oportunidades y finaliza con el monitoreo y revisión de estos.

5. GLOSARIO Y/O ABREVIATURAS

- **ANÁLISIS DEL RIESGO:** Actividad del proceso de Gestión de riesgos que consiste en determinar la magnitud o nivel de los riesgos identificados en términos de probabilidad o frecuencia e impacto o consecuencias.
- **ÁREA DE IMPACTO:** Es todo recurso, bien u oportunidad a la que la organización le debe asignar un valor y su afectación o generación (en mayor o menor valor) podría comprometer el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	5 de 45

- **CAUSA:** Son los medios, circunstancias y agentes que facilitan la ocurrencia de un evento.
- **CONTROL:** Proceso, política, dispositivo, práctica u otra acción existente que actúa para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas.
- **CONSECUENCIA:** Resultado de un evento que afecta a los objetivos (Que le podría ocurrir (efecto) sobre un Área de Impacto).
- **EVALUACIÓN DEL RIESGO:** Actividad del proceso de Gestión de riesgos que consiste en la medición del Nivel de Riesgo, al comparar su valoración contra los criterios de aceptación.
- **FEDEGAN:** Federación Colombiana de Ganaderos.
- **FNG:** Fondo Nacional del Ganado.
- **GESTIÓN DEL RIESGO:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.
- **SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO:** Aplicación de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las labores de comunicar, establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar el riesgo.
- **MATRIZ DE RIESGO:** Herramienta organizacional que permite visualizar los riesgos para definir las prioridades de tratamiento.
- **MITIGAR:** Disminuir o reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento, las consecuencias negativas, o ambas, asociadas con un riesgo.
- **MONITOREAR:** Verificar, supervisar, observar críticamente o medir regularmente el progreso de una actividad, una acción o un sistema para identificar los cambios en el nivel de desempeño requerido o esperado.
- **POLITICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO:** Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo.
- **PROBABILIDAD:** Medida cuantitativa o cualitativa (expresada en un porcentaje o una razón), de la posibilidad de ocurrencia de un riesgo.
- **RIESGO:** Es la posibilidad de que algo ocurra y afecte los objetivos y metas. Es el efecto de la “incertidumbre” en los objetivos.
- **RIESGO INHERENTE (RIESGO SIN CONTROLES):** Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles presentes en su Contexto Externo y/o Interno

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	6 de 45

- **RIESGO RESIDUAL (RIESGO CON CONTROLES):** Riesgo remanente después de la implementación del tratamiento del riesgo.
- **RIESGO TRATADO:** Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo.
- **SGR:** Sistema de Gestión de Riesgo.
- **STAKEHOLDERS O PARTES INVOLUCRADAS:** Son personas, organizaciones u otros (Ej.: Eventos Naturales) que pueden afectar, pueden verse afectadas o perciben pueden verse afectadas por una decisión, actividad o un riesgo de la organización.
- **TRATAMIENTO DEL RIESGO:** Proceso de selección e implementación de medidas para modificar el riesgo.
- **OPORTUNIDAD:** Son eventos que pueden **ayudarnos a mejorar** dando como resultado la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecer nuevas alianzas, utilización de nuevas tecnologías, etc.
- **ISO 31000: 2018**
- **NTC:** Norma técnica colombiana

6. GENERALIDADES

6.1. Concepto:

El sistema de gestión de riesgos y oportunidades capacita a la alta dirección para identificar evaluar y administrar los riesgos y oportunidades en caso de incertidumbre y es esencial para la creación y conservación de valor.

La administración de riesgos y oportunidades es un proceso realizado por la alta dirección y demás personal de una organización, que se aplica en el establecimiento de las estrategias de toda la organización. Está diseñada para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la organización de manera positiva o negativa y administrar los riesgos para que estén dentro del riesgo aceptado por ella, facilitando una seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos.

6.2. Objetivos y Beneficios

- Incrementar la probabilidad de lograr los **Objetivos y Metas**.
- Promover la gerencia proactiva.
- Cumplir con normas y regulaciones nacionales e internacionales.
- Mejorar los Reportes Financieros.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	7 de 45

- Mejorar el aprendizaje organizacional.
- Mejorar la Gobernabilidad.
- Mejorar la confianza y seguridad de los Stakeholders.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones.
- Mejorar los controles.
- Mejorar la eficiencia y efectividad operacional.
- Incrementar la salud y seguridad, y el ambiente de protección.
- Reducir los eventos de pérdida e incidentes y su prevención.

6.3. Principios de la Gestión de Riesgos y oportunidades

- Crea y protege el **Valor**.
- Es *parte Integral* de todo el proceso Organizacional.
- Es parte del proceso de Decisión.
- Direcciona de manera explícita la **Incertidumbre**.
- Es **Sistemática, Estructurada y Oportuna**.
- Está basada en la **mejor información disponible**.
- *Debe ser diseñada a la medida*.
- Tiene en cuenta los **factores humanos y culturales**.
- Es **Transparente e Inclusiva**.
- Es **Dinámica, Iterativa y Responde al Cambio**.
- Facilita la **mejora continua** de la Organización.

7. ROLES Y RESPONSABILIDADES

El Sistema de Gestión de Riesgos de Fedegán - FNG, requiere de una estructura organizacional sólida y claramente establecida, para llevar a cabo los componentes descritos en este manual. Por esto, para el desarrollo de las actividades del Sistema de Gestión de Riesgo, se deben asignar roles y responsabilidades en todos los niveles de la empresa; alta dirección, líderes y funcionarios de Fedegán- FNG.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



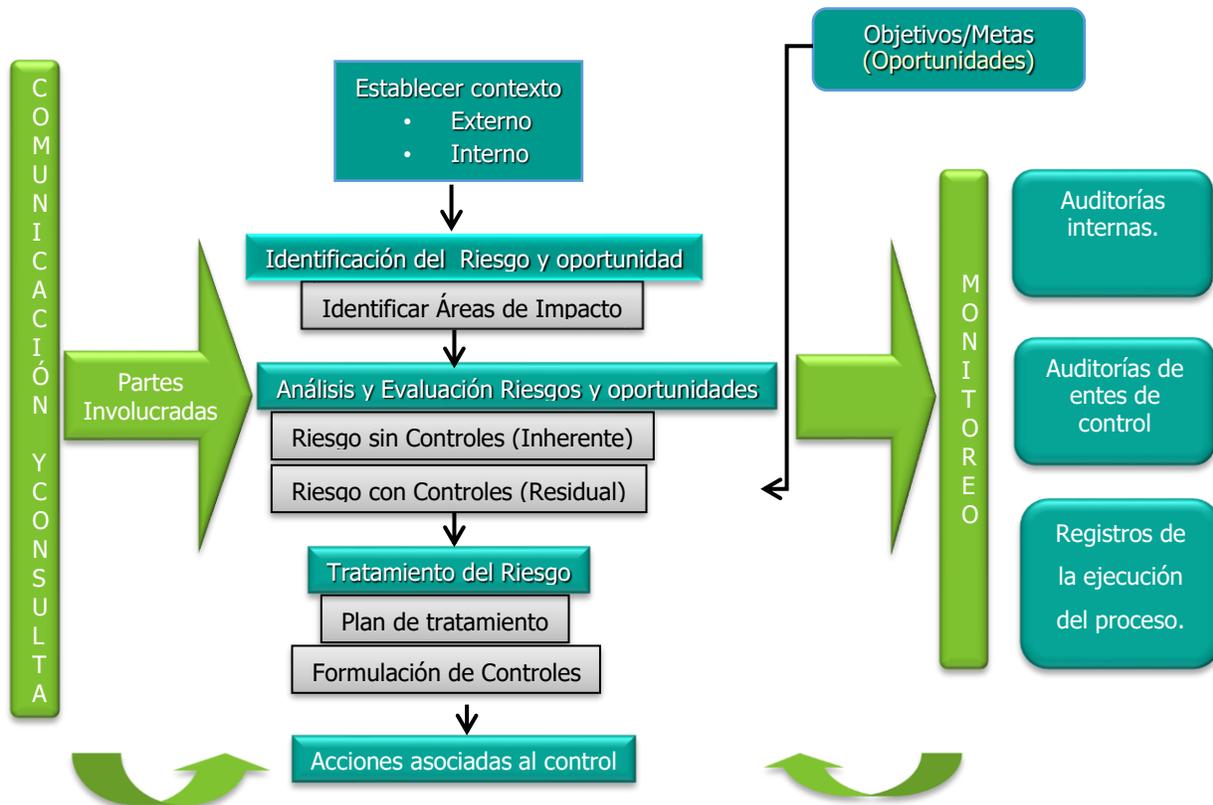
Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código: DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión: 5.0
		Fecha Aprobación: 14/03/2024
		Páginas: 8 de 45

8. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDADES

8.1. Implementación del proceso de Gestión del riesgo.

Las actividades que comprenden el proceso para la gestión del riesgo se describen en el esquema del proceso iterativo que se muestra a continuación:



8.2. Establecimiento del contexto.

Es la relación entre la organización y su entorno, a través de la que se identifican los parámetros internos y externos, dentro de los cuales los riesgos y oportunidades serán administrados. Determina el alcance del proceso de gestión del Riesgo y oportunidades, de tal forma que los objetivos estratégicos de la organización se cumplan en los términos esperados por la Alta dirección.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	9 de 45

8.3. Identificación de Stakeholders o partes involucradas:

Representan las personas u organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por una decisión, actividad o un riesgo de la organización o del proceso. Pueden ser externos o internos.



La organización debe asegurarse que con relación a cada Stakeholder:

- Se ha definido el o los responsables de su monitoreo.
- Existe una política y estrategia de interacción con cada uno de ellos.
- Por lo menos se establece o actualizan sus Objetivos, Expectativas y percepciones.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	10 de 45

Los Stakeholders pueden asumir diferentes roles en el proceso de Gestión del Riesgo y oportunidades

- Factores de Riesgo.
- Gestor de Riesgos.
- Control / Monitoreo.

8.3.1. Contexto Externo:

Define las relaciones de la organización con su ambiente externo de negocios (entorno), en donde la organización desarrolla actividades con el fin de alcanzar sus objetivos.

Es importante entender este contexto, con el fin de garantizar que los objetivos y las preocupaciones de las partes involucradas (Stakeholders) externas se toman en consideración al desarrollar los criterios del riesgo.

El contexto externo incluye entre otros:

El ambiente social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local.

En esta fase se deben identificar todos **Stakeholders externos**, para asegurar que los objetivos y las preocupaciones de estas se toman en consideración al desarrollar los criterios de riesgos.

EJEMPLO: Stakeholders externos identificados en el Proceso de Salud Animal:

STAKEHOLDERS EXTERNOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Central: <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. - Contraloría General de la Nación. - ICA (Instituto Colombiano Agropecuario). - Alcaldías y Gobernaciones - Organismos Internacionales de Salud Animal (OIE – Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Regional: <ul style="list-style-type: none"> - Alcaldías y Gobernaciones. - Sector Ganadero. - Gremios Ejecutores del Ciclo de Vacunación. - Fabricantes y distribuidores de Elementos de Dotación. - Empresas de servicios temporales - Laboratorios distribuidores de Biológico.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código: DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión: 5.0
		Fecha Aprobación: 14/03/2024
		Páginas: 11 de 45

STAKEHOLDERS EXTERNOS:	
<ul style="list-style-type: none"> Internacional de Sanidad Animal). - Ganaderos. - Sector Ganadero. - Gremios Ejecutores del ciclo de vacunación. - Fabricantes y distribuidores de elementos de dotación. - Laboratorios distribuidores de Biológico (Vecol, Tecnoquímicas). - Empresas logísticas y de transporte. - Países de frontera (aplicables). - PANAFTOSA – Centro Panamericano de Fiebre Aftosa. - Grupos armados al margen de la ley. - Infraestructura vial. - Bovinos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas Logísticas y de Transporte. - Países de Frontera aplicables. - OIE (Organización Mundial de Salud Animal). - PANAFTOSA – Centro Panamericano de Fiebre Aftosa. - Fenómeno del Niño. - Fenómeno de la Niña. - Grupos Armados al Margen de la Ley. - Infraestructura Vial. - Bovinos.

8.3.1.1. Factores de riesgo y oportunidades externos

En esta fase también es fundamental identificar todos los factores de riesgo del entorno que puedan afectar positiva o negativamente el logro de los Objetivos. El análisis del efecto de los factores externos en los riesgos y particularmente en su valoración, determinarán decisiones en la Gestión de los Riesgos.

Usualmente los factores de riesgo externos se encuentran relacionados con las Amenazas, que se identifican en el proceso de Planeación Estratégica.

Si bien más adelante en la fase de valoración y medición del riesgo se profundizara sobre el concepto y efecto de los Factores de Riesgo, se colocan algunos ejemplos.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	12 de 45

EJEMPLOS:

- *Avances tecnológicos.*
- *Inseguridad Jurídica y Nuevas normativas regulatorias.*
- *Cambios en las expectativas y gustos de los clientes.*
- *Cambios climatológicos.*
- *Factores Geopolíticos*
- *Factores Biológicos*

8.3.2. Contexto Interno:

Es el ambiente interno de la organización, en el que se busca alcanzar los objetivos. Debe estar alineado con la cultura, la estructura y la estrategia de la organización o del proceso.

Es todo aquello dentro de la organización que pueda tener influencia en la forma en que la organización gestionará el riesgo.

Puede incluir:

- Identificación de los Stakeholders Internos.
- Gobierno corporativo, estructura organizacional, funciones y responsabilidades.
- Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos.
- Las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías).
- La cultura de la organización.
- Normas, directrices y modelos adoptados por la organización.

En esta fase se deben identificar todos **Stakeholders internos**, para asegurar que los objetivos y las preocupaciones de estos se toman en consideración al desarrollar los criterios de riesgos.

Los Stakeholders Internos a considerar son:

- Todos los funcionarios de Fedegán F.N.G.
- Todos los Procesos de la organización, los cuales a su vez se interrelacionan entre sí.

8.3.2.1. Factores de riesgo y oportunidades internos.

Usualmente los factores de riesgo internos se encuentran relacionados con las Debilidades y Fortalezas que se identifican en el proceso de Planeación Estratégica.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	13 de 45

EJEMPLOS:

- Idoneidad del personal (Competencia).
- Cargas de trabajo.
- Calidad de la documentación.
- Calidad de la Comunicación.
- Clima Organizacional (Resistencia al cambio).
- Valores Éticos.

8.3.3. Susceptibilidad de los activos de información al medio ambiente.

EJEMPLO: Stakeholders internos identificados en el Proceso de Salud Animal:

STAKEHOLDERS INTERNOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel central: - Junta directiva FNG. - Auditoría interna. - Oficina de Planeación y Estudios Económicos. - Dirección Jurídica. - Subdirección de Tecnología. - Comité De Dirección O Compras. - Dirección Administrativa y Financiera - Subdirección de Finanzas y Adquisiciones. - Subdirección de Gestión Humana. - Dirección Técnica. - Subdirección de salud y bienestar animal SSBA. - Subdirección de Recaudos y Cartera 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Regional: - CR (Coordinador Regional). - Profesional regional. - Secretarías proyectos locales. - Programadores. - Vacunadores. - Digitadoras.

8.3.4. Contexto específico:

Si bien la gestión del riesgo y oportunidades se inicia en el contexto del negocio y particularmente en la planeación estratégica, es en los procesos, áreas y proyectos donde realmente se ejecuta la gestión del riesgo.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	14 de 45

Por esto, se debe desagregar la Estructura de la cadena de valor en todos sus componentes (procesos, subprocesos, proyectos, etc.) de tal manera que provean un modelo o marco para la identificación de los riesgos, y obviar que alguno sea omitido, o que se dupliquen riesgos de otros escenarios:

La gestión de riesgos y oportunidades se realizará a nivel de cada “proceso de menor nivel” dentro de la cadena de valor para efecto de:

- Simplificar el proceso de Gestión del riesgo,
- Establecer claramente la propiedad del riesgo y responsabilidades,
- Distribuir racionalmente los riesgos a lo largo de la organización,
- Hacer ágil y oportuno el monitoreo y la respuesta al riesgo, entre otras.

IMPORTANTE: *Se deben identificar todos los Stakeholders externos e internos con los cuales se interrelaciona cada proceso, para asegurar que los riesgos se identificaran en su totalidad. Los Stakeholders identificados en la Planeación Estratégica, y que estén relacionados con el proceso respectivo, deben ser complementados con los Stakeholders propios del proceso y que no fueron considerados en la Planeación.*

8.4. Identificación de Riesgo y oportunidades.

El objeto de esta fase es generar una lista exhaustiva de riesgos y oportunidades con base en aquellos eventos que podrían afectar (Positiva o Negativamente) el logro de los Objetivos.

Una *identificación eficiente* de riesgos y oportunidades es una de las fases más críticas del proceso de Gestión del Riesgo y oportunidades.

Una *deficiente identificación* puede conllevar a:

- Que un “buen número” de los riesgos identificados, no sean “realmente” riesgos.
- Una alta probabilidad, de *no identificar* riesgos **potenciales**, que aún no se han materializado.
- Información parcial o incorrecta, como base para **valorar el riesgo sin controles (inherente) y con controles** incrementando la posibilidad de valoraciones totalmente subjetivas.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	15 de 45

- No contar con **bases conceptuales sólidas y comprensibles** para transmitir una real cultura de riesgos y oportunidades, a todos los empleados y demás Stakeholders o partes involucradas.
- Graves dificultades para implementar las actividades de monitoreo, al no contar con bases sólidas y objetivas de las diferentes valoraciones y mediciones de los riesgos y sus controles.
- Poca o ninguna credibilidad de la información del Sistema de Información de Gestión de Riesgos y oportunidades como fuente para el análisis y toma de decisiones.

Por estas razones, la metodología adoptada debe permitir reducir sustancialmente estas debilidades, y así implementar y mantener un sistema objetivo, actualizado y confiable.

De igual forma, se debe precisar el área de impacto y fuente de riesgo que son elementos claves para la identificación de riesgo u oportunidad, esto implica la determinación de sus dos componentes que son:

- Consecuencia.
- Causa.

Se deben identificar sólo los riesgos y oportunidades que se puedan materializar dentro de cada proceso, proyectos, etc (contexto específico), independiente si su origen está o no bajo control de la organización.

Para el ejercicio de identificación del riesgo y oportunidad, se debe tener en cuenta la respuesta a las siguientes preguntas:

- **¿Qué puede suceder?** (Identificar que está afectando o que favorece en el cumplimiento de los objetivos del proceso)
- **¿Cómo puede suceder?** (Determinar las causas a partir de las situaciones y factores determinados en el contexto)
- **¿Cuándo puede suceder?** (Se determina conforme el desarrollo del proceso)
- **¿Qué consecuencias tendría la materialización del riesgo u oportunidades?** (Determinar posibles efectos de la materialización del riesgo)

8.4.1. Descripción del riesgo

Se realiza conforme el evento que lo origina. La descripción de riesgo incluye la causa principal que apunta al efecto adverso, esta descripción debe estar escrita

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	16 de 45

de manera clara, sin ambigüedades o confusiones con las causas que generan el riesgo.

- **Causas principales:** Condiciones externas o internas, que tienen relación directa o pueden provocar la aparición de algún evento adverso.
- **Efectos o consecuencias principales:** La materialización o manifestación de un evento adverso causa efectos de degradación en la eficacia o eficiencia de los procesos y objetivos institucionales.

8.4.2. Descripción de la oportunidad

Se relaciona con las características generales en que se manifiesta o se observa una oportunidad en el interior de un proceso. Esta descripción debe ser escrita de manera clara, sin ambigüedades o confusiones.

- **¿Qué genera una oportunidad?** La identificación de oportunidades permite mejoras en los procesos u organizaciones, en cuanto a la eficiencia y optimización de procesos. Así mismo, potencializa el logro de los objetivos.
- **Posibles efectos:** Los efectos positivos que al implementar la oportunidad pueda enfrentar el proceso u organización.

8.4.3. Clasificación de riesgos y oportunidades

Por otro lado, los riesgos pueden ser clasificados según su tipo de actividad:

- **Riesgo Sistemático:** Se encuentran presentes en un sistema económico o en un mercado. Las consecuencias de estos riesgos pueden afectar a la totalidad del entramado comercial. Pueden ser originados por guerras, desastres naturales y/o accidentes.
- **Riesgo No Sistemático:** Derivan de la gestión administrativa y financiera de una organización por motivos de negocio, deuda, especulación y/o volatilidad. Así mismo, el riesgo no sistemático puede describirse como la incertidumbre inherente a la inversión de una empresa o industria. Estos riesgos afectan de manera conjunta a todos los activos, tales como; capacidad y decisiones de los ejecutivos, huelgas, competencia extranjera y niveles específicos de apalancamiento financiero y operativo de la organización.

Llegado a este punto, al identificar los riesgos y oportunidades, estos pueden ser clasificados según su naturaleza:

- **Riesgos Financieros:** Son aquellos relacionados con la gestión financiera de una organización, es decir, las transacciones, movimientos y elementos de la influencia en las finanzas empresariales (inversión, expansión,

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	17 de 45

diversificación, financiación, entre otros). Estos riesgos pueden ser los siguientes:

- **Riesgo De Crédito:** Pérdida potencial en que incurre la organización, debido a la probabilidad que la contraparte incumpla con sus obligaciones contractuales y extracontractuales y/o no efectúe oportunamente un pago o que incumpla con sus pagos.
- **Riesgo De Tasas De Interés:** Se presenta por la variación del valor de mercado de los activos frente a un cambio en las tasas de interés, inferior al efecto causado en los pasivos y esta diferencia no se encuentre compensada por operaciones fuera de balance.
- **Riesgo de Mercado:** Se entiende por riesgo de mercado la posibilidad de que las entidades incurran en pérdidas asociadas a la disminución del valor de sus portafolios, las caídas del valor de las carteras colectivas o fondos que administran, por efecto de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones dentro o fuera del balance.
- **Riesgo de Liquidez:** Se entiende por riesgo de liquidez la contingencia de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad. Esta contingencia (riesgo de liquidez de fondeo) se manifiesta en la insuficiencia de activos líquidos disponibles para ello y/o en la necesidad de asumir costos inusuales de fondeo.
- **Riesgo De Cambio:** Perdida potencial como consecuencia de las variaciones del tipo de cambio, es decir, según la posición y la volatilidad que tenga cada divisa.
- **Riesgos Económicos:** Se encuentran asociados a la actividad económica, de tipo externo o interno. Es un riesgo que puede producir pérdidas que pueden sufrir una organización debido a la toma de decisiones internamente o eventos cuyo origen es externo. Este riesgo afecta a los beneficios monetarios de las empresas.
- **Riesgos Ambientales:** Son aquellos riesgos donde las empresas se encuentran expuestas cuando en el entorno que se encuentran operando es hostil o puede llegar a serlo. Cuenta con dos causas, las naturales son los elementos como la temperatura, presión atmosférica, falla geológica, altitud, etc. Las sociales son cuestiones de niveles de violencia y desigualdad.
- **Riesgo Político:** Circunstancia política del entorno en el que opera la empresa. Estos pueden ser riesgos gubernamentales, siendo estos resultados de acciones que son llevadas a cabo por las instituciones de lugar como cambio de gobierno o modificación en las políticas comerciales.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	18 de 45

También pueden ser legales y extralegales donde se sitúan actos al margen de la ley como sabotajes, revoluciones o acciones terroristas.

- **Riesgo Legales:** Son los obstáculos normativos o legales que pueden obstaculizar el rol de la empresa en un sitio determinado. Estos riesgos van generalmente ligados a los de carácter político.
- **Riesgo Puro:** Incertidumbre de que acontezca un determinado suceso que ocasione una pérdida económica. Este riesgo es incontrolable porque cuenta con dos consecuencias pérdida total o ninguna pérdida.
- **Riesgo Especulativo:** Incertidumbre de que ocurra un determinado suceso o cuya ocurrencia produciría la materialización de una expectativa de beneficio o pérdida.

Por otra parte, la tipificación básica de las clases de riesgos y oportunidades es la siguiente:

- **Estratégico:** en el riesgo se destruye el valor de la empresa por efecto de cambios que ocurren en el entorno país (político, económico, social), el entorno competitivo de la empresa, la posición estratégica del producto, la implicación de proyectos y el vínculo con los principales Stakeholders de la empresa que no fueron previstos ni gestionados. Las oportunidades se enfocan en asuntos globales relacionados con la misión y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Operativo:** Comprende los riesgos y oportunidades relacionado con la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.
- **Reputacional:** Es toda acción, evento o situación que podría impactar negativa o positivamente en la reputación de una organización. A veces, puede tratarse de la acción de terceros, que tratan de afectar la reputación de una organización, con rumores o propaganda negativa, a partir de debilidades existentes o de debilidades inventadas. Es un riesgo que tiene también un aspecto positivo-oportunidad, pues un evento a primera vista desfavorable puede contribuir a confirmar una buena reputación, como la de la capacidad de hacer frente a situaciones críticas.
- **Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la organización, estos recursos son la ejecución presupuestal, elaboración de los estados financieros, pagos, manejos de excedentes de tesorería y manejo de bienes.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	19 de 45

- **Cumplimiento:** Posibilidad cumplimiento requisitos legales, contractuales o de incurrir en sanciones legales o administrativas, pérdidas financieras o pérdida de reputación por incumplimiento de leyes, regulaciones, norma y códigos.
- **Tecnología:** Capacidad tecnológica de la organización para cumplir con su misión y satisfacer sus necesidades. Este riesgo puede contar con tres aspectos, infraestructura tecnológica (hardware o nivel físico), nivel lógico (riesgos asociados a sistema de información y software) y riesgos derivados de mal uso.

RECUERDE QUÉ:

- **Medición:** La Medida es el resultado de medir, es decir, de comparar la cantidad de magnitud que queremos medir con la unidad de esa magnitud.
- **Valoración:** Acción y efecto de valorar.

8.4.4. Técnicas para la identificación de riesgos y oportunidades

Para la identificación de riesgos y oportunidades se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- Lluvias de ideas
- Cuestionarios
- Estudios de factores internas y externas de la empresa
- Benchmarking
- Análisis de escenarios
- Investigación de incidentes
- Auditoria de inspección
- Opinión de los expertos
- Entrevistas estructurales
- Lista de chequeo
- Datos históricos
- Experiencia previa
- Evaluación de otros proyectos

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	20 de 45

8.5. Registro de los riesgos y oportunidades

A continuación, se presenta la matriz de registro de riesgo y oportunidades, donde se debe registrar el proceso, la clasificación, ID del riesgo u oportunidad, nombre del riesgo u oportunidad, descripción del riesgo u oportunidad, causa, contexto, tipo de riesgo u oportunidad y consecuencia.

PROCESO	CLASIFICACIÓN	ID (RIESGO/ OPORTUNIDAD)	NOMBRE DEL RIESGO / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	CAUSA	CONTEXTO	TIPO DE RIESGO U OPORTUNIDAD	CONSECUENCIA
Direccionamiento y Planeación	Riesgo	R1	Incumplimiento en el seguimiento de los proyectos de la organización	Posibilidad de la entrega del informe tarde, vacío de la información, no hay evidencia de lo trabajo en el mes y mala evaluación	1. No realizar seguimiento 2. Ausencia de indicadores de avance 3. No poder contactar la persona encargada de recibir la reunión de seguimiento	Interno	Estratégico	1. Incumplimiento en los objetivos estratégicos de la organización 2. No contar con la información precisa y actualizada en el BSC

En la Matriz de Riesgos y Oportunidades se deberá seleccionar la información de la siguiente manera:

A. Seleccionar proceso al cual pertenece.

PROCESO

Direccionamiento y Planeación

Control de Gestión y Mejoramiento

Gestión Documental
 Operación y Logística
 Salud y Bienestar Animal
 Gestión Humana
 Recaudo Cartera de la CFGL
 Gestión Financiera
 Ciencia y Tecnología

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	21 de 45

B. Seleccionar la clasificación para hacer referencia si es un riesgo o una oportunidad lo que se tratara.

PROCESO	CLASIFICACIÓN	ID (RIESGO/ OPORTUNIDAD)	NOMBRE DEL RIESGO / OPORTUNIDAD
Direccionamiento y Planeación	Riesgo	R1	Incumplimiento en el seguimiento de los proyectos de la organización
	<input type="text" value="Oportunidad"/> <input type="text" value="Riesgo"/>		

C. Codificar, definir el nombre y describir el riesgo u oportunidad que se va a desarrollar. Cuando es un riesgo el ID empieza con R y se incluye el número del riesgo (R1), cuando es una oportunidad empieza con la letra O y se incluye el numero de la oportunidad (O1).

PROCESO	CLASIFICACIÓN	ID (RIESGO/ OPORTUNIDAD)	NOMBRE DEL RIESGO / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD
Direccionamiento y Planeación	Riesgo	R1	Incumplimiento en el seguimiento de los proyectos de la organización	Posibilidad de la entrega del informe tarde, vacío de la información, no hay evidencia de lo trabajo en el mes y mala evaluación

D. Determinar las causas que son aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo o por el contrario una oportunidad.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	22 de 45

NOMBRE DEL RIESGO / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	CAUSA	CONTEXTO	TIPO DE RIESGO U OPORTUNIDAD	CONSECUENCIA
Incumplimiento en el seguimiento de los proyectos de la organización	Posibilidad de la entrega del informe tarde, vacío de la información, no hay evidencia de lo trabajado en el mes y mala evaluación	<ol style="list-style-type: none"> No realizar seguimiento Ausencia de indicadores de avance No poder contactar la persona encargada de recibir la reunión de seguimiento 	Interno	Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> Incumplimiento en los objetivos estratégicos de la organización No contar con la información precisa y actualizada en el BSC

E. Seleccionar si el riesgo u oportunidad es de tipo interno o externo.

CAUSA	CONTEXTO	TIPO DE RIESGO U OPORTUNIDAD	CONSECUENCIA
<ol style="list-style-type: none"> No realizar seguimiento Ausencia de indicadores de avance No poder contactar la persona encargada de recibir la reunión de seguimiento 	Interno	Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> Incumplimiento en los objetivos estratégicos de la organización No contar con la información precisa y actualizada en el BSC
<ol style="list-style-type: none"> Respuestas tardías 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Interno Externo Externo e Interno </div>		

F. Seleccionar de la lista desplegable del tipo de riesgo u oportunidad: Cada riesgo tiene asociadas unas causas y unas consecuencias. En caso de que se requieran agregar nuevos riesgos es necesario realizar la solicitud a la Oficina de Planeación y Estudios Económicos.

CAUSA	CONTEXTO	TIPO DE RIESGO U OPORTUNIDAD	CONSECUENCIA
<ol style="list-style-type: none"> No realizar seguimiento Ausencia de indicadores de avance No poder contactar la persona encargada de recibir la reunión de seguimiento 	Interno	Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> Incumplimiento en los objetivos estratégicos de la organización No contar con la información precisa y actualizada en el BSC
<ol style="list-style-type: none"> Respuestas tardías o inconclusas a las PQRS No realizar un adecuado seguimiento y monitoreo a las PQRS asignadas 	Interno	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Estratégico Reputacional Operativo Cumplimiento Tecnológico Cumplimiento y Reputacional Operativo y Reputacional </div>	<ol style="list-style-type: none"> Insatisfacción de clientes, usuarios etc. Pérdida de la imagen reputacional

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	23 de 45

G. Determinar las consecuencias que son los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo u oportunidad que impactan negativa o positivamente en el proceso, la organización, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

NOMBRE DEL RIESGO / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	CAUSA	CONTEXTO	TIPO DE RIESGO U OPORTUNIDAD	CONSECUENCIA
Incumplimiento en el seguimiento de los proyectos de la organización	Posibilidad de la entrega del informe tarde, vacío de la información, no hay evidencia de lo trabajado en el mes y mala evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. No realizar seguimiento 2. Ausencia de indicadores de avance 3. No poder contactar la persona encargada de recibir la reunión de seguimiento 	Interno	Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento en los objetivos estratégicos de la organización 2. No contar con la información precisa y actualizada en el BSC

8.6. Análisis y evaluación de riesgos y oportunidades

En esta etapa se busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos u oportunidades y el impacto de sus consecuencias, calificando y evaluando estos riesgos y oportunidades con el fin de obtener información para el establecimiento del nivel de riesgo, control y tratamiento de estos.

Para el análisis y la evaluación del riesgo se deben tener en cuenta los siguientes elementos claves:

- **Probabilidad:** Posibilidad de ocurrencia de un riesgo. Esta probabilidad representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo.
- **Impacto:** Son las consecuencias que pueden ocasionar la organización en caso de materialización del riesgo, se enfoca en la magnitud de los efectos.

8.6.1. Definir los criterios para medir los riesgos u oportunidades

Este paso lo que se busca es identificar la zona inicial de riesgo u oportunidad de acuerdo con su probabilidad de materialización e impacto. De acuerdo con los siguientes criterios para evaluar el riesgo:

8.6.1.1. Criterios para definir el nivel de probabilidad del riesgo:

Un componente fundamental del valor del riesgo es la probabilidad de ocurrencia del evento adverso y se describe como el nivel potencial, de la siguiente manera:

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código: DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión: 5.0
		Fecha Aprobación: 14/03/2024
		Páginas: 24 de 45

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

8.6.1.2. Criterios para definir el impacto del riesgo

Otro componente fundamental del riesgo es el impacto que tendrá el riesgo en la organización, se describe de la siguiente manera:

TABLA DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos en la organización.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto en la organización.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos en la organización.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos en la organización.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos en la organización.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	25 de 45

8.6.1.3. Criterios para definir el nivel de probabilidad de la oportunidad

La probabilidad hace referencia a la posibilidad de tomar la oportunidad, para valorar la oportunidad de ocurrencia se utilizan lo siguiente criterios

TABLA DE PROBABILIDAD			
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	La oportunidad se puede tomar solo en circunstancias excepcionales	No se estima tomarla en los próximos 5 años
2	Improbable	La oportunidad se podrá tomar en algún momento	Al menos de 1 vez en los próximos 5 años
3	Posible	La oportunidad se podrá tomar en algún momento	Al menos de 1 vez en los próximos 2 años
4	Probable	La oportunidad probablemente se tomará en la mayoría de las circunstancias.	Al menos de 1 vez en el último año
5	Casi Seguro	Se espera que la oportunidad se pueda tomar en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1 vez al año

8.6.1.4. Criterios para definir el nivel de impacto de la oportunidad

El impacto, tiene que ver con los beneficios que se pueden producir por la toma de la oportunidad en la organización.

TABLA DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, generaría beneficios mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría beneficios bajos sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría beneficios medianos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría beneficios potenciales altos sobre la entidad.
5	Favorable	Si el hecho llegara a presentarse, tendría grandes beneficios sobre la entidad

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	26 de 45

8.6.2. Evaluación de los riesgos

A partir del análisis de probabilidad e impacto del riesgo, se busca determinar la zona de riesgo inicial o mejor también conocido como RIESGO INHERENTE.

8.6.2.1. Análisis de riesgo inherente

Los factores de probabilidad e impacto deben estar claros, para determinar el grado de exposición de la organización, este se determina identificando la zona de riesgo baja, moderada, alta o extrema en la que se califica el riesgo. El primer análisis es llamado riesgo inherente, mediante la cual se observa que la organización tiene ausencia de acciones para la modificación de probabilidad o impacto. A continuación, se encuentra la matriz de calor (niveles de severidad del riesgo):

PROBABILIDAD	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	1 - BAJO	2 - BAJO	3 - BAJO	4 - BAJO	5 - MODERADO
Improbable (2)	2 - BAJO	4 - BAJO	6 - MODERADO	8 - MODERADO	10 - ALTO
Posible (3)	3 - BAJO	6 - MODERADO	9 - ALTO	12 - ALTO	15 - EXTREMO
Probable (4)	4 - BAJO	8 - MODERADO	12 - ALTO	16 - EXTREMO	20 - EXTREMO
Casi Seguro (5)	5 - MODERADO	10 - ALTO	15 - EXTREMO	20 - EXTREMO	25 - EXTREMO

Las zonas de riesgo se diferencian por colores de la siguiente manera:

Color	Zona de Riesgo
	B: Zona De Riesgo Baja
	M: Zona De Riesgo Moderada
	A: Zona De Riesgo Alta
	E: Zona De Riesgo Extrema

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	27 de 45

8.6.2.2. Análisis de oportunidades

Para el análisis de la oportunidad es importante que los factores de probabilidad e impacto estén claros para establecer prioridades para el manejo de las oportunidades. A continuación, se presenta la matriz de valoración de oportunidades:

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderada (3)	Mayor (4)	Favorable(5)
Casi seguro (5)	5 - MODERADA	10 - ALTA	15 - EXTREMA	20 - EXTREMA	25 - EXTREMA
Probable (4)	4 - BAJA	8 - MODERADA	12 - ALTA	16 - EXTREMA	20 - EXTREMA
Posible (3)	3 - BAJA	6 - MODERADA	9 - ALTA	12 - ALTA	15 - EXTREMA
Improbable (2)	2 - BAJA	4 - BAJA	6 - MODERADA	8 - MODERADA	10 - ALTA
Rara Vez (1)	1 - BAJA	2 - BAJA	3 - BAJA	4 - BAJA	5 - MODERADA

La zona de oportunidades se diferencia por colores de la siguiente manera:

Color	Zona de Oportunidad
	B: Zona De Oportunidad Extrema
	M: Zona De Oportunidad Alta
	A: Zona De Oportunidad Moderada
	E: Zona De Oportunidad Baja

8.7. Valoración de riesgos

En la valoración del riesgo, se deben confrontar los resultados obtenidos en el análisis y evaluación del riesgo con los controles existentes del proceso, es importante tener en cuenta que el control es la medida que permite reducir o mitigar el riesgo.

El proceso de valoración de riesgo, parte de la evaluación de controles existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para la toma de decisiones, para esto, es importante tener en cuenta las acciones fundamentales para valorar los riesgos, las cuales son las siguientes:

- Identificar controles existentes

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	28 de 45

- Verifica efectividad de los controles
- Establecer prioridades de tratamiento

Por otro lado, se debe establecer a que expresión del riesgo está dirigido el control, puede estar orientado a:

- Orientado a disminuir la probabilidad: Controles que están orientados en disminuir la materialización del riesgo.
- Orientado a disminuir el impacto: Controles orientados a minimizar la consecuencia del riesgo cuando este se ha materializado.

Por otra parte, los controles existentes se clasifican de la siguiente manera:

- **Preventivos:** Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización. Los controles que se establecen para anticiparse a los eventos no deseados antes de que sucedan
- **Correctivos:** Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Por la toma de acciones para prevenir eventos no deseado

En otro orden de ideas, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Si los controles son preventivos: Disminuye la posibilidad de que ocurra.
- Si los controles son correctivos: Disminuye a consecuencia o el impacto que origina el riesgo.

Ver listado de posibles controles

8.7.1. Análisis y evaluación de controles de los riesgos

Para el análisis y evaluación de controles se establecen unos criterios de evaluación de control y cada criterio de evaluación cuenta con un puntaje de acuerdo con la respuesta, se valoran los controles de manera cuantitativa para saber con exactitud en que magnitud disminuye el riesgo, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	¿El control previene la materialización del riesgo (afecta probabilidad)	N/A	N/A	Este criterio no puntúa, es relevante determinar si el control es preventivo (probabilidad) o si es correctivo que permite enfrentar el evento una vez materializado (impacto), con el fin de establecer el
	¿El control permite enfrentar la situación en caso de materialización (afecta impacto)?			

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	29 de 45

DESCRIBA EL CONTROL DETERMINADO PARA EL RIESGO IDENTIFICADO				desplazamiento en la matriz de evaluación de riesgos.
	¿Existen manuales, instructivos o procedimientos, documentos de trabajo para el manejo del control?	15	0	
	¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	0	
	¿El control es automático? (Sistemas o Software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros).	15	0	
	¿El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros)	10	0	
	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	0	
	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	0	
	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	0	
	TOTAL	100		

8.7.2. Cálculo del riesgo residual de los riesgos

Se asignan el puntaje correspondiente a cada uno de los controles, la siguiente tabla muestra en que zona de la matriz se desplazó el riesgo luego de valorar las medidas de control o si, por el contrario, el riesgo se encuentra en la misma zona, puesto que los controles han sido catalogados como bajos.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	30 de 45

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE CONTROLES	Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto
	Desplaza en la matriz de evaluación del riesgo así:
	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD Y EN EL IMPACTO
ENTRE 0 - 50	0
ENTRE 51 - 75	1
ENTRE 76 - 100	2

En este caso es importante tener en cuenta:

- Si los controles son preventivos: Disminuye la probabilidad de que ocurra.
- Si los controles son correctivos: Disminuye a consecuencia o el impacto que origina el riesgo.

8.7.3. Matriz de calificación y evaluación de riesgo residual

La evaluación de este riesgo facilita la toma de decisiones, por esto en este caso, se analizan los riesgos que necesitan tratamiento y la prioridad para la implementación del tratamiento.

PROBABILIDAD	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	1 - BAJO	2 - BAJO	3 - BAJO	4 - BAJO	5 - MODERADO
Improbable (2)	2 - BAJO	4 - BAJO	6 - MODERADO	8 - MODERADO	10 - ALTO
Posible (3)	3 - BAJO	6 - MODERADO	9 - ALTO	12 - ALTO	15 - EXTREMO
Probable (4)	4 - BAJO	8 - MODERADO	12 - ALTO	16 - EXTREMO	20 - EXTREMO
Casi Seguro (5)	5 - MODERADO	10 - ALTO	15 - EXTREMO	20 - EXTREMO	25 - EXTREMO
Zona De Riesgo Baja	Asumir el riesgo, Reducir el riesgo				
Zona De Riesgo Moderada	Asumir el riesgo, Reducir el riesgo				
Zona De Riesgo Alta	Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir				
Zona De Riesgo Extrema	Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir				

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	31 de 45

8.7.4. Análisis y evaluación de controles de las oportunidades

Para el caso de las oportunidades, el objetivo es aumentar la probabilidad de ocurrencia de las oportunidades o el aumento del beneficio de implementación de esta oportunidad. Así mismo, es importante que la valoración de estos controles incluya un análisis de tipo cuantitativo, debido a que en este caso permite conocer el aumento del nivel de la oportunidad al que está expuesto el proceso analizado.

Por otro lado, para el análisis de los controles de las oportunidades se establecen unos criterios de evaluación de control y cada criterio y cada criterio de evaluación cuenta con un puntaje de acuerdo con la respuesta, se valoran los controles de manera cuantitativa para saber con exactitud en que magnitud aumenta la oportunidad, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN		OBSERVACIONES
	SI	NO	
¿Está documentado el control establecido?	20		
¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	10		
¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	20		
¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	25		
¿En el tiempo que se lleva trabajando se ha visto mejorada la oportunidad?	25		
TOTAL	100		

8.7.5. Cálculo del riesgo residual de las oportunidades

Se asignan el puntaje correspondiente a cada uno de los controles, la siguiente tabla muestra en que zona de la matriz se desplazó la oportunidad luego de valorar las medidas de control



	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código: DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión: 5.0
		Fecha Aprobación: 14/03/2024
		Páginas: 32 de 45

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE CONTROLES	Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto
	Desplaza en la matriz de evaluación del riesgo así:
	CUADRANTES A AUMENTAR EN LA PROBABILIDAD Y EN EL IMPACTO
ENTRE 0 - 50	0
ENTRE 51 - 75	1
ENTRE 76 - 100	2

En este caso es importante tener en cuenta:

- Si el control afecta la probabilidad se avanza hacia arriba.
- Si el control afecta el impacto se avanza a la derecha.

8.7.6. Análisis de la solidez del control

El análisis de la solidez del control es el producto de la implementación del control y la eficacia del control.

La implementación del control se basa en la aplicación y documentación del control, como se muestra a continuación

IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL	3	Se aplica y está documentado
	2	Se aplica y no está documentado
	1	No se aplica

La eficacia del control se determina de la siguiente manera:

El control no es eficaz	El control es parcialmente eficaz	EL control es totalmente eficaz
BAJA	MEDIA	ALTA
1	2	3
EFICACIA DEL CONTROL		

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	33 de 45

El producto de la implementación del control y la eficacia del control es el análisis de la solidez del control, este análisis permite identificar, determinar y establecer que tan viable está siendo el control y las acciones que se deben establecer para fortalecer el control. A continuación, se presenta la tabla de valoración del análisis solidez del control:

IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL	3	Se aplica y está documentado
	2	Se aplica y no está documentado
	1	No se aplica

3 - Débil	6 - Fuerte	9 - Fuerte
2 - Débil	4 - Moderado	6 - Fuerte
1 - Débil	2 - Débil	3 - Débil

El control no es eficaz	El control es parcialmente eficaz	EL control es totalmente eficaz
BAJA	MEDIA	ALTA
1	2	3
EFICACIA DEL CONTROL		

8.7.7. Análisis del factor residual

Este es producto del resultado que se da cuando se combina el nivel del riesgo absoluto y la solidez de los controles, este análisis permite identificar si la materialización del riesgo con la implementación del control va a generar consecuencias considerables, a continuación, se presenta la tabla de valoración de análisis del factor residual:

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	34 de 45

NIVEL DE RIESGO ABSOLUTO	EXTREMO	25
		20
		16
		15
	ALTO	12
		10
		9
	MODERADO	8
		6
		5
	BAJO	4
		3
		2
		1

25 - ALTO	50 - EXTREMO	75 - EXTREMO
20 - ALTO	40 - EXTREMO	60 - EXTREMO
16 - ALTO	32 - EXTREMO	48 - EXTREMO
15 - MODERADO	30 - ALTO	45 - EXTREMO
12 - MODERADO	24 - ALTO	36 - EXTREMO
10 - MODERADO	20 - ALTO	30 - ALTO
9 - MODERADO	18 - ALTO	27 - ALTO
8 - BAJO	16 - MODERADO	24 - ALTO
6 - BAJO	12 - MODERADO	18 - ALTO
5 - BAJO	10 - MODERADO	15 - MODERADO
4 - BAJO	8 - BAJO	12 - MODERADO
3 - BAJO	6 - BAJO	9 - MODERADO
2 - BAJO	4 - BAJO	6 - BAJO
1 - BAJO	2 - BAJO	3 - BAJO

Solidez entre 6 y 9	Solidez 4	Solidez entre 1,2 y 3
FUERTE	MODERADO	DÉBIL
1	2	3
SOLIDEZ DEL CONTROL		

8.7.8. Matriz de calificación y evaluación de oportunidades

La evaluación de las oportunidades facilita la toma de decisiones, por esto en este caso, se analizan las oportunidades, la valoración luego de los controles se conoce como oportunidad potencial, es decir, aquellas oportunidades que permanecen después que se desarrolle las respuestas a los riesgos.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderada (3)	Mayor (4)	Favorable (5)
Casi seguro (5)	5 - MODERADA	10 - ALTA	15 - EXTREMA	20 - EXTREMA	25 - EXTREMA
Probable (4)	4 - BAJA	8 - MODERADA	12 - ALTA	16 - EXTREMA	20 - EXTREMA
Posible (3)	3 - BAJA	6 - MODERADA	9 - ALTA	12 - ALTA	15 - EXTREMA
Improbable (2)	2 - BAJA	4 - BAJA	6 - MODERADA	8 - MODERADA	10 - ALTA
Rara Vez (1)	1 - BAJA	2 - BAJA	3 - BAJA	4 - BAJA	5 - MODERADA
Zona De Oportunidad Baja	Aceptar la oportunidad, Potenciar la oportunidad				
Zona Oportunidad Moderada	Potenciar la oportunidad, Mejorar la oportunidad				
A: Zona De Oportunidad Alta	Mejorar la oportunidad, Gestionar la oportunidad				
E: Zona De Oportunidad Extrema	Gestionar la oportunidad, Explotar la oportunidad				

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	35 de 45

8.8. Tratamiento de riesgos y oportunidades

8.8.1. Tratamiento de los riesgos

Es importante tener en cuenta los riesgos que posterior al análisis y puntuación de controles quedaron ubicados en la zona de riesgo extremo, alto y moderado, para hacer una reevaluación de controles y diseño de acciones a tomar.

Para el tratamiento de riesgo y establecer las acciones para mitigar los riesgos, es importante tener en cuenta los siguiente elementos claves:

- Para los riesgos residuales que se ubiquen dentro de la zona de riesgo extremo y/o altos, deben establecerse planes de acciones a corto plazo.
- Para los riesgos residuales ubicados dentro de la zona de riesgo moderados se establecerán planes de acción a mediano y largo plazo.
- Para los riesgos residuales ubicados en riesgos bajos, se establecerán planes de acción de mediano y largo plazo donde se diseñarán actividades de monitoreo.

El tratamiento de riesgo es un proceso dinámico que requiere:

- Formular opciones para el tratamiento de riesgo
- Seleccionar la opción más adecuada
- Planificar e implementar el tratamiento de riesgos
- Evaluar la efectividad de las acciones implementadas
- Calificar el riesgo residual

Por otro lado, las opciones para mitigar el riesgo deben inclinarse en la mitigación y control de las causas que generan el riesgo.

Zona de riesgo	Opciones de manejo del riesgo
B: Zona De Riesgo Baja	Asumir el riesgo, Reducir el riesgo
M: Zona De Riesgo Moderada	Asumir el riesgo, Reducir el riesgo
A: Zona De Riesgo Alta	Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir
E: Zona De Riesgo Extrema	Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

Las opciones de manejo de riesgos se definen así:

- **ELIMINAR/REDUCIR:** Para eliminar o reducir el riesgo, se debe tener en cuenta que la probabilidad es alta y representa un alto peligro para la

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	36 de 45

organización, esto podría traer consecuencias muy graves en caso de la ocurrencia del siniestro. El riesgo puede ser reducido si se sustituye la actividad por otra que no genere pérdidas y no emprendimiento de proyectos que no se vean viables.

- **PREVENIR/ EVITAR:** Establecer medidas, normas, políticas, controles y procedimientos que llevan a que el generador del no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia, existen muchas formas de prevención.
- **PROTEGER:** Medidas que actúan en el momento de presentarse un riesgo, sobre el recurso amenazado.
- **TRANSFERIR:** El transferir un riesgo se da cuando se traspasa el riesgo a otra compañía o persona de la organización para que se encargue de prevenirlo, eliminarlo o asumir. La ventaja es que es más sencilla de aplica, más económica y segur, ya que se evita la adopción de inversiones, contratación de personal, etc. necesarios al momento de gestionar el riesgo. Por el contrario, la desventaja más clara es que se trata de una medida paliativa, que únicamente se podrá aplicar cuando ya se ha producido el daño y que sólo permitirá recuperar los aspectos económicos.
- **ACEPTAR/ ASUMIR:** Significa asumir un riesgo y las consecuencias que este atraiga en el momento que se presente.
- **RETENER:** Estos se retienen cuando en forma planeada se crea un fondo entre otras cosas para responder ante las posibles pérdidas causadas por su ocurrencia

8.8.2. Tratamiento de las oportunidades

Es importante tener en cuenta las oportunidades que posterior al análisis y puntuación de controles quedaron ubicados en la zona de riesgo extremo, alto y moderado, para proponer, potenciar, promover y gestionar las oportunidades.

Por otro lado, las opciones para el manejo de las oportunidades se enfocan en la promoción y gestión de las oportunidades.

Zona de oportunidad	Opciones de manejo de las oportunidades
B: Zona De Oportunidad Baja	Aceptar la oportunidad, Potenciar la oportunidad
M: Zona Oportunidad Moderada	Potenciar la oportunidad, Mejorar la oportunidad
A: Zona De Oportunidad Alta	Mejorar la oportunidad, Gestionar la oportunidad
E: Zona De Oportunidad Extrema	Gestionar la oportunidad, Explotar la oportunidad

Las opciones de manejo de oportunidades se definen de la siguiente manera:

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	37 de 45

- **EXPLOTAR:** Consiste en obtener beneficio de una oportunidad identificada mediante la implementación de un plan de acción.
- **GESTIONAR:** Consiste en realizar acciones para aumentar la probabilidad de ocurrencia o consecuencia de la oportunidad.
- **MEJORAR:** Consiste en aumentar la probabilidad de ocurrencia o la consecuencia de la oportunidad.
- **ACEPTAR:** Se acepta la oportunidad, pero no se realiza ninguna acción, en función del análisis y la evaluación realizada. La oportunidad ha de ser continuamente seguida para asegurar que si, en el futuro se volviera factible, se implementan las acciones apropiadas para conseguirla.

8.9. Plan de acción o manejo de riesgos y oportunidades

Se genera un plan de acción para cada riesgo u oportunidad que se asocie e identifique a un proceso y su clasificación.

Los planes de manejo son el conjunto de actividades de control orientadas a realizar el tratamiento del riesgo u oportunidad, es por esto, que tanto en los planes de acción o manejo se identifican responsables, fechas de cumplimiento y la evidencia que se da cuenta de la implementación del control y los indicadores para medir la eficacia de las acciones implementadas.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que, para el logro de los objetivos y actividades de control, se debe prevenir y detectar la materialización del riesgo y se debe potencializar las oportunidades, esta efectividad depende de que se estén cumpliendo los objetivos estratégicos del proceso.

8.10. Indicadores de gestión

Un indicador de riesgo es un elemento cuyo valor se calcula de acuerdo con base de datos históricos, estos indicadores representan los factores de riesgo a los cual se expone un proceso, así mismo, el uso de los indicadores permite tener una visión multidimensional del perfil del riesgo. Existen tres tipos de indicadores:

- **Indicadores claves de riesgo (KRI):** Cuantifica el perfil de riesgo de la organización, se constituye de acuerdo con el nivel de relevancia y representatividad de los indicadores de riesgo y control. Ejemplo, rotación de personal, número de veces que se cae el sistema, etc.
- **Indicadores claves de control (KCI):** Se encargan de medir la efectividad y diseño de un control específico. Este indicador debe ser efectivo, comparable

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	38 de 45

y fácil de usar. Un deterioro en un KCI puede significar un aumento en la probabilidad de impacto de riesgo.

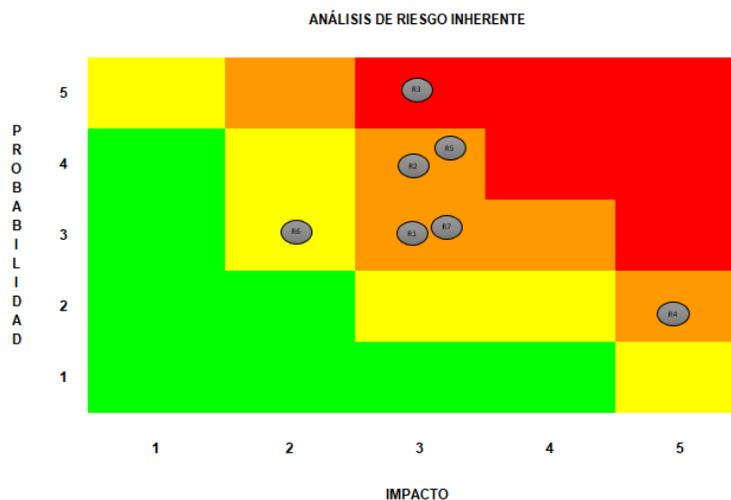
Los indicadores KRI Y KIC son importantes en cualquier proceso de gestión, debido a que ofrecen información relevante para la toma de decisiones oportunas y están enfocados en la gestión de riesgos más urgentes de la organización. Estos indicadores se implementan en todos los procesos y se realiza una medición.

8.11. Plan de contingencia

El plan de contingencia es el tipo de plan que se define para saber cómo actuar en caso dado de que se presenta una eventualidad, este plan consiste en las medidas que se deben adoptar, los recursos, las actuaciones y labores ante la materialización del riesgo con el objetivo principal de reducir los daños que se puedan producir.

8.12. Mapa de calor o mapa de riesgos

Un mapa de calor cuenta con dos ejes. En el eje Y se presenta la probabilidad de ocurrencia del riesgo y en el eje X el impacto del riesgo. Este mapa permite representar gráficamente en que cuadrante están ubicados los riesgos dependiendo de su probabilidad e impacto. En la evaluación inicial del riesgo, es decir, en el riesgo inherente permite identificar en la zona de concentración de los riesgos sin la implementación de los controles y en la evaluación de riesgo residual permite identificar donde se concentran los riesgos con la implementación de los controles. Así mismo, el mapa de riesgo ayuda a mejorar la evaluación de los riesgos porque permite identificar cuales son los riesgos mas representativos de cada proceso. A continuación, se presenta el mapa de calor que será utilizado en cada proceso.



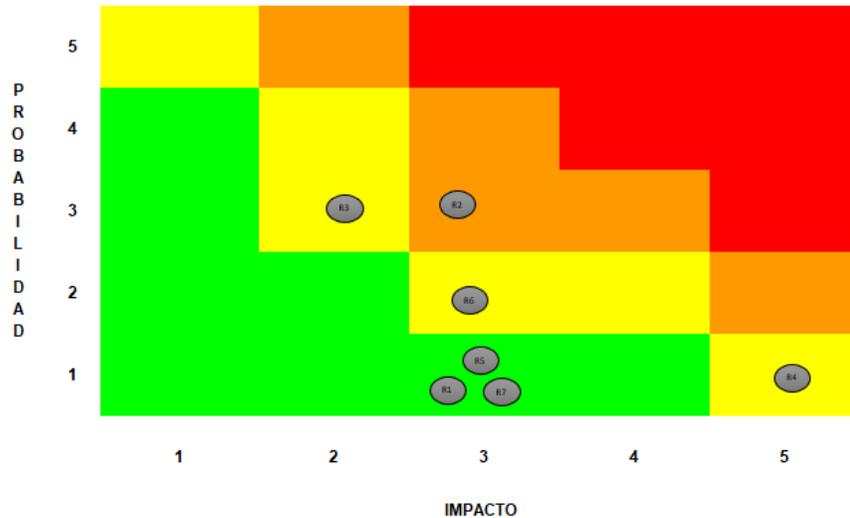
La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	39 de 45

ANÁLISIS DE RIESGO RESIDUAL



8.13. Monitoreo, seguimiento y revisión.

FEDEGAN FNG asegura el logro de los objetivos anticipándose a los eventos negativos relacionado con la gestión de la entidad, por esto, para el seguimiento y/o monitoreo de los riesgos y oportunidades se tiene en cuenta

- Análisis de riesgos y oportunidades
- Evaluación de riesgos y oportunidades
- Monitoreo y revisión de riesgos y oportunidades
- Seguimiento

Por otra parte, el objetivo de esta etapa es monitorear el comportamiento de los riesgos y oportunidades, así mismo, la efectividad de su tratamiento. Para este caso, los responsables serán los líderes de los procesos, debido a que se busca identificar como se comportaron los riesgos y oportunidades, que se debe tener en cuenta, lo que se debe revisar y el comportamiento de los riesgos.

La información del monitoreo y resultado del seguimiento a los riesgos debe ser remitida al proceso de Direccionamiento y Planeación, de acuerdo con las fechas de seguimiento establecidas, para la correspondiente consolidación y publicación de los resultados obtenidos.

Se presentará un resumen de los riesgos y oportunidades, donde permitirá identificar el número de riesgos, oportunidades, controles e indicadores. Así mismo,

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	40 de 45

se presentara el número de riesgos y oportunidades tanto en la fase inherente como residual.

8.13.1. Monitoreo al comportamiento de riesgos

- Monitoreo permanente: Los líderes de cada proceso junto con su equipo de trabajo, realizan un monitoreo permanente para identificar el avance de las actividades en las herramientas que defina la Oficina de Planeación y Estudios Económicos. En este caso, el líder del proceso efectúa el avance de las acciones de tratamiento de los riesgos, la actualización de las matrices de los riesgos en el caso de un nuevo riesgo u oportunidad y el desarrollo e implementación de controles.
- Monitoreo periódico: La oficina de Planeación y Estudios Económicos realizara el monitoreo periódico una vez al año, mediante reportes, comunicaciones, entre otros con los líderes del proceso para conocer el avancen en la gestión de riesgos.
- La periodicidad del monitoreo de control y tratamiento de riesgos se realizará mínimo 1 vez al año.

8.13.2. Periodicidad al seguimiento de la matriz de riesgo

La oficina de Planeación y Estudios Económicos realiza el seguimiento de las matrices de riesgo, así:

- Seguimiento de actualización de matrices: En los meses de febrero a abril de cada año, los líderes de los procesos deben entregar la matriz de riesgo actualizada.
- Seguimiento de controles: Una vez al año se realizará un monitoreo y revisión de los controles implementados para la mitigación de los riesgos que se encuentran en la zona de riesgo extremo y alto.

8.13.3. Actualización de las matrices de riesgos

Las actualizaciones de las matrices de riesgo deben contar con lo siguiente:

- Cada vez que se identifique un riesgo debe ser incluido en la matriz de riesgos.
- Cada vez que se materialice cualquier riesgo identificado en la matriz, se deberá evaluar y actualizar la matriz.
- La calificación de probabilidad de ocurrencia del riesgo debe ser revisada en caso de que se materialice el riesgo.
- Los riesgos que se encuentren en las matrices solo serán eliminados en los siguientes casos:

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	41 de 45

- Las causas de origen del riesgo desaparezcan
- Los elementos del riesgo no corresponden a los criterios establecidos.
- El control de cambio de las matrices de riesgos debe contener la descripción clara de las eliminaciones, inclusiones o modificaciones de cada uno de los riesgos en cualquier elemento de la identificación, análisis y valoración de los riesgos, con el fin de que permita realizar una trazabilidad de los cambios de la manera más clara y precisa posible.

8.14. Comunicación y consulta.

La comunicación y consulta estará dirigida a las partes interesadas internas y externas de la organización, con el propósito de que comprendan el riesgo u oportunidad en el cual están inmersas, las bases con las cuales se deberán tomar decisiones en los diferentes niveles de la organización y las razones por la cuales son necesarias acciones específicas, la evidencia de su comunicación y consulta deberá quedar plasmada en actas de seguimiento y monitoreo de matrices de riesgos y oportunidades.

¿Qué se busca con una adecuada comunicación y consulta?

- Aprender de las partes involucradas y de las opiniones que éstas puedan brindar acerca del riesgo y oportunidades, con base en las percepciones que éstas tengan del mismo. Dado que sus puntos de vista pueden tener un impacto significativo en las decisiones que se tomen, estas percepciones se deben **identificar, registrar y tomar en consideración** en el proceso de toma de decisiones que afecte el sistema de gestión de riesgos y oportunidades de la organización.
- Hay que asegurar que todos los participantes en el proceso de gestión del riesgo y oportunidades son conscientes de sus roles y responsabilidades.
- Construir y mantener una cultura de gestión del riesgo y oportunidad.

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	42 de 45

9. CONTROL DE CAMBIOS

Descripción del Cambio	Fecha Modificación	Nueva Versión
<i>Primera versión del Manual (elaboración del manual basado en riesgos)</i>	02/07/2019	1.0
<i>Segunda versión del Manual (Se establece como debe diligenciarse el nuevo formato de matriz de riesgos)</i>	31/03/2020	2.0
<i>Tercer Versión del manual (Se agrega la identificación de oportunidades dentro del diligenciamiento de la matriz de riesgos) Se modifica la codificación del documento</i>	09/03/2021	3.0
<i>Cuarta versión</i> <ul style="list-style-type: none"> - Se elimina el numeral 7 de actividades y se cambia por los roles y responsabilidades - Se asigna el numeral 8 para la metodología de la gestión del riesgos y oportunidades - Se incluye el numeral 8.4 para la identificación del riesgo y oportunidades - Se incluye el numeral 8.4.1 Descripción del riesgo - Se incluye el numeral 8.4.2 Descripción de la oportunidad - Se incluye el numeral 8.4.3. Clasificación de riesgos y oportunidades - Se incluye el numeral 8.4.4. Técnicas para la identificación de riesgos y oportunidades 	18/10/2022	4.0

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario

	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	43 de 45

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Se incluye el numeral 8.5. Registro de los riesgos y oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6. Análisis y evaluación de riesgos y oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6.1. Definir los criterios para medir los riesgos u oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6.1.1. Criterios para definir el nivel de probabilidad del riesgo</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6.1.2. Criterios para definir el impacto del riesgo</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6.1.3. Criterios para definir el nivel de probabilidad de la oportunidad</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6.1.4. Criterios para definir el nivel de impacto de la oportunidad</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6.2. Evaluación de los riesgos</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6.2.1. Análisis de riesgo inherente</i> - <i>Se incluye el numeral 8.6.2.2. Análisis de oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.7. Valoración de riesgos</i> - <i>Se incluye el numeral 8.7.1. Análisis y evaluación de controles de los riesgos</i> - <i>Se incluye el numeral 8.7.2. Cálculo del riesgo residual de los riesgos</i> - <i>Se incluye el numeral 8.7.3. Matriz de calificación y evaluación de riesgo residual</i> - <i>Se incluye el numeral 8.7.4. Análisis y evaluación de controles de las oportunidades</i> 		
---	--	--

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	44 de 45

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Se incluye el numeral 8.7.5. Cálculo del riesgo residual de las oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.7.6. Matriz de calificación y evaluación de oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.7.73 Análisis del factor residual</i> - <i>Se incluye el numeral 8.7.8 Matriz de calificación y evaluación de oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.8. Tratamiento de riesgos y oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.8.1. Tratamiento de los riesgos</i> - <i>Se incluye el numeral 8.8.2. Tratamiento de las oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.9. Plan de acción o manejo de riesgos y oportunidades</i> - <i>Se incluye el numeral 8.10. Indicadores de gestión</i> - <i>Se incluye el numeral 8.11. Plan contingencia</i> - <i>Se incluye el numeral 8.12 Mapa de calor o mapa de riesgos</i> - <i>Se incluye el numeral 8.13. Monitoreo, seguimiento y revisión</i> - <i>Se incluye el numeral 8.13.1 Monitoreo al comportamiento de riesgos</i> - <i>Se incluye el numeral 8.13.2 Periodicidad al seguimiento de la matriz de riesgo</i> - <i>Se incluyen los riesgos según su tipo de naturaleza y actividad</i> - <i>Se incluye la tipificación de los riesgos</i> 		
---	--	--

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



	Proceso o Subproceso: DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN	Código:	DP-M03
	Nombre del documento: MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES FEDEGÁN- FNG	Versión:	5.0
		Fecha Aprobación:	14/03/2024
		Páginas:	45 de 45

<ul style="list-style-type: none"> - Se incluye modifican las imágenes - Se modifica el objetivo general y específicos - Se cambian las matrices de calificación de riesgos u oportunidades - Se elimina la valoración y medición del riesgo y de oportunidad - Se modifican los seguimientos - Se incluyen los indicadores de gestión 		
<ul style="list-style-type: none"> - Se cambia la periodicidad del monitoreo al comportamiento de riesgos y la periodicidad al seguimiento de los controles de los riesgos en zonas altas y extremas - Se incluye en el monitoreo, seguimiento y revisión el resumen de los riesgos y oportunidades. 	5.0	14/03/2024

10. ANEXOS

- Matriz de roles y responsabilidades.
- Listado de riesgos
- Listado de controles
- Política de Gestión de Riesgos
- Formato de matriz de riesgos
- Formato de monitoreo y control de riesgos y oportunidades
- Resumen de riesgos y oportunidades

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>



Colabora con la naturaleza... no imprimas este correo a menos que sea realmente necesario