



UNIVERSIDAD CES

Un compromiso con la excelencia

VIGILADA MINEDUCACIÓN

MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO

Código: MN-DE-002

Fecha: 21/10/2019

Versión: 02

PROCESO

Direccionamiento Estratégico



UNIVERSIDAD CES

Un compromiso con la excelencia

VIGILADA MINEDUCACIÓN


MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO

CONTROL	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre	Natalia Andrea Muñoz Gil	Miguel David Blanco Qtro	Comité Administrativo
Cargo	Oficial de Cumplimiento	Analista de Procesos	Comité Administrativo
Fecha	21/10/2019	30/10/2019	27/11/2019



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. MARCO CONCEPTUAL.....	4
1.1. DEFINICIONES.....	4
1.2. OBJETIVO.....	6
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. ALCANCE.....	6
2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	7
2.1. Responsabilidad de los órganos de Dirección y de Administración de la Universidad CES	7
2.2. Responsabilidad del Comité de Riesgos.....	8
2.3. Responsabilidades del administrador de riesgos.....	9
2.4. Responsabilidades de ejecución (Líderes de Riesgos)	10
2.5. Responsabilidades de verificación	11
3. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y MONITOREO DEL RIESGO.....	12
3.1. Establecimiento del Contexto	13
3.2. Evaluación del riesgo.....	13
3.2.1. Identificación del riesgo.....	13
3.2.2. Medición de la probabilidad e impacto del riesgo.....	13
3.2.2.1. Probabilidad	14
3.2.2.2. Impacto	14
3.2.3. Niveles de riesgos – Priorización del riesgo	16
3.2.4. Mapa de riesgos	17
3.2.5. Tratamientos del riesgo.	17
3.2.6. Metodología para el monitoreo del riesgo	18
3.2.6.1. Registro de eventos.....	19
3.2.7. Metodología de comunicación y consulta	19

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>REGISTRADA MINEDUCACIÓN</small></p>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019	Versión: 02
PROCESO		Direccionamiento Estratégico


INTRODUCCIÓN

La gestión del riesgo en la Universidad CES, constituye una de las principales herramientas gerenciales que tiene la institución para asegurar el propósito misional que le ha sido encargado.

En razón a lo anterior, para la elaboración del presente manual, se ha tomado como guía metodológica, la norma técnica colombiana ISO 31000 que incluye los principios y directrices correspondientes a la gestión del riesgo y que, en adelante, servirá de orientación para los procesos y actividades correspondientes. Cabe aclarar, que la gestión del riesgo obedece a una actuación permanente de prevención, para asegurar en todo momento el cumplimiento de los objetivos y facilitar la toma de decisiones.

Para abordar la gestión del riesgo en la institución, se ha dispuesto de un equipo moderador encargado de orientar metodológicamente, las actividades necesarias para la identificación, valoración y evaluación de las situaciones que pueden afectar positiva o negativamente los objetivos institucionales relacionados con el crecimiento institucional, la infraestructura tecnológica, la información, el marco político y legal, la calidad de sus programas, los relevos generacionales, el talento humano y la relación docencia – servicio.

Este manual contiene la metodología adoptada por la institución para gestionar los riesgos.

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia REGISTRADA MINEDUCACIÓN</p>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019	Versión: 02
PROCESO		Direccionamiento Estratégico

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. DEFINICIONES

Es importante que todos conozcan el vocabulario utilizado comúnmente en la gestión de riesgos, tener estos conceptos claros permitirá darle dinamismo y lograr uno de los objetivos de la gestión de riesgos y es manejar un lenguaje común en este universo de lo que hoy en día es un factor fundamental en las organizaciones. Por tanto, es necesario tener claridad de los siguientes términos:

Amenaza: Posibilidad de que un evento no planeado pueda suceder y originar consecuencias negativas, riesgo no evaluado.

Apetito por el riesgo: El nivel de riesgo que la organización está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y valor.

Capacidad del riesgo: El riesgo máximo que una empresa puede asumir y seguir siendo solvente.

Causa: Motivo o circunstancia por el cual se pueda originar un riesgo.

Control: Medida tomada para detectar o reducir un riesgo

Descripción del riesgo: Narración o explicación de la forma como puede presentarse un riesgo

Efectos: Consecuencia que puede traer la ocurrencia del riesgo.

Gestión del riesgo: Es un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización


Impacto: Efecto o consecuencia que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo, se puede expresar cualitativamente o cuantitativamente.

Incertidumbre: Situación en la que no hay certeza sobre los resultados esperados.

Identificación de riesgos: Proceso para conocer si existe un riesgo y definir sus características.

Mapa de riesgos: Representación gráfica (usualmente en cuadrantes) de los riesgos de una entidad/proceso/procedimiento, conforme a un criterio de probabilidad e impacto.

Nivel de riesgo: Magnitud de un riesgo, expresada en términos de combinación de las consecuencias y su probabilidad

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019	Versión: 02
PROCESO		Direccionamiento Estratégico

Probabilidad: Es la forma de medir cualitativa o cuantitativamente la incertidumbre o la certidumbre de algo que tenemos sobre el resultado de un experimento aleatorio”.

Posibilidad: Es la posibilidad de obtener una pérdida, esta definición no permite cuantificar el riesgo, son evaluaciones subjetivas, basadas en expertos.

Riesgo: Comúnmente es definido como la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Otras definiciones que te pueden ampliar el concepto del riesgo:

- Riesgo es la probabilidad de pérdida.
- Riesgo es la posibilidad de pérdida.
- Riesgo es incertidumbre.
- Riesgo es la dispersión del resultado actual con relación al esperado
- Riesgo es una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus consecuencias posibles.
- Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos.

Riesgos asociados: Son aquellos a través de los cuales se puede llegar a materializar el riesgo, estos son legal, reputacional, económico.


Riesgo inherente: Es la evaluación preliminar del riesgo con la cual la organización quiere conocer el nivel de exposición al mismo, sin tener en cuenta las medidas de mitigación y control.

Riesgo residual: Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles. Es aquel que refleja el riesgo remanente una vez se han implementado de manera eficaz las acciones planificadas para mitigar el riesgo inherente.

Tolerancia al riesgo: el nivel de variación que la organización está dispuesta a asumir en caso de desviación a los objetivos organizacionales trazados.

Tratamiento del riesgo: Proceso para modificar el riesgo, el tratamiento de riesgos puede implicar:

- Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo origino.
- Retirar la fuente de riesgos.
- Cambiar la probabilidad.
- Cambiar la consecuencia.
- Financiamiento del riesgo (retener, transferir, aceptar).
- Control del riesgo (prevenir, detectar, proteger, evitar).
- Capacidad de asumir riesgos: (Liquidez, endeudamiento, patrimonial, reputacional, personal con conocimiento y experiencia, infraestructura, políticas, restricciones legales/normativa).

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>VEGILADA MINEDUCACIÓN</small></p>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019	Versión: 02
PROCESO		Direccionamiento Estratégico

1.2. OBJETIVO


El presente manual tiene por objeto, servir de guía metodológica para establecer los lineamientos necesarios para la gestión de riesgo de la Universidad CES, de tal forma que se asegure una gestión adecuada que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, a la vez que facilite la toma de decisiones organizacional.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la guía metodológica para gestionar las distintas etapas del sistema de gestión de riesgos.
- Establecer la estructura organizacional para brindar soporte al sistema de gestión de riesgos y asegurar su sostenibilidad.
- Proporcionar información a los grupos de interés sobre los riesgos actuales o potenciales a los cuales se puede ver expuesta la institución.
- Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado a la Institución.
- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre la administración del riesgo.
- Involucrar y comprometer a todas las sedes, facultades, programas, áreas de la Universidad en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir, detectar y controlar los riesgos.
- Fomentar en la Universidad una actitud preventiva, encaminada a la administración de los riesgos.
- Garantizar que el SIGR instale sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

1.4. ALCANCE

El Sistema integral de gestión del riesgo, abarca todos los procesos administrativos y académicos en las diferentes sedes, IPS CES Sabaneta – Almacentro, Centro de Veterinaria y Zootecnia y Poblado.

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>VEGUELA MINIOLECCIÓN</small></p>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019	Versión: 02
PROCESO		Direccionamiento Estratégico

2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

El Sistema Integral de Gestión de Riesgos SIGR de la Universidad CES, requiere de una estructura organizacional sólida y claramente establecida, para llevar a cabo los componentes descritos en esta guía metodológica:

- La Oficina de gestión del riesgo es una dependencia del Consejo Superior de la Universidad CES. La creación y desarrollo del SIGR será responsabilidad de la Rectoría.
- La aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia, es responsabilidad de los Jefes de cada una de las distintas dependencias.
- El líder de cada dependencia y su equipo de trabajo es responsable de los controles de los riesgos y a su vez de informar a sus superiores sobre el desempeño correspondiente que permita garantizar la continuidad operacional del CES.
- El SIGR se encuentra soportado por una estructura organizacional con roles y responsabilidades claramente definidos, documentados, divulgados y comprendidos al interior de la Organización. Esta estructura está compuesta por cuatro (4) roles principales: Dirección, Administración, Ejecución y Verificación.

2.1. Responsabilidad de los órganos de Dirección y de Administración de la Universidad CES

Son la máxima instancia de la Universidad CES.

Consejo Superior y Rectoría:

Son la máxima instancia de dirección y de Administración de la Universidad CES, en el cual se discuten y toman decisiones de tipo financiero, administrativo y económico.

- Solicitar cualquier aclaración que estime conveniente, en donde se presenten dudas sobre los riesgos que tengan una magnitud extrema y que vulnere la estabilidad económica, legal y reputacional de la Universidad CES.
- Incluir en el orden de sus reuniones como mínimo anualmente, la revisión de los informes presentados por el área de Gestión del Riesgo.
- Resolver cualquier situación que este por fuera de los parámetros establecidos en el presente manual y que no esté bajo el alcance y potestad del área de Gestión del Riesgo.
- Aprobar los recursos necesarios para la adecuada administración del sistema integral de gestión de riesgos.



Código: MN-DE-002

Fecha: 21/10/2019

Versión: 02

PROCESO**Direccionamiento Estratégico**

- Toma de decisiones frente a los riesgos identificados de carácter prioritario y de magnitud extrema en los diferentes procesos y las posibles medidas de intervención.
- Los problemas que surjan por las inhabilidades establecidas en los estatutos y los conflictos de interés señalados en el Código de ética y Buen Gobierno, serán dirimidos por la Sala de Fundadores si se trata de miembros de la Sala o del Consejo Superior. Para el resto del personal, será el Rector el que se ocupe de resolverlos.
- Aprobación de la guía metodológica de administración de riesgos que se utilizará para la identificación, medición, control y monitoreo, esta debe quedar en expresa constancia a través de acta o un documento claramente definido.

2.2. Responsabilidad del Comité de Riesgos

Para garantizar el adecuado funcionamiento del SIGR se crea el comité de riesgos como un ente independiente e interdisciplinario, que tendrá una periodicidad como mínimo una vez cada año.

- Proponer acciones adicionales de tratamiento para aquellos riesgos cuyas acciones requieren de decisiones estratégicas.
- Analizar y evaluar los riesgos, especialmente de priorización alta.
- Promover activamente el fomento de la cultura en Gestión del riesgo y la autorregulación.
- Orientar a la oficina de Gestión de riesgos en la toma de decisiones a nivel estratégico y de procesos.
- Aprobar los programas de capacitación para el personal sobre la gestión de riesgos.
- Revisar y aprobar el plan anual, el presupuesto y el cronograma de trabajo del SIGR.
- Pronunciarse sobre el informe que entrega la oficina de gestión del riesgo sobre el avance del SIGR a nivel de procesos y estratégicos para posterior enviarlo al consejo superior.
- Evaluar y definir acciones estratégicas sobre el informe de registro de eventos que reportan los líderes de los procesos.



2.3. Responsabilidades del administrador de riesgos

El administrador de Riesgos depende directamente del Consejo Superior, la creación y desarrollo del SIGR será responsabilidad de la Rectoría y bajo su cargo está la responsabilidad de administrar e implementar a través de los líderes de los procesos el Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

- Actualizar las políticas y procedimientos del Sistema Integral de Gestión de Riesgos.
- Actualizar el manual del Sistema Integral de Gestión de Riesgos cada vez que sea necesario.
- Definir la guía metodológica de trabajo para gestionar las diferentes fases. Fase 1: establecer el contexto, la evaluación (identificar, analizar y valorar) y el tratamiento de los riesgos. Fase 2: Monitoreo y Revisión. Fase 3: Comunicación y consulta. Fase 4: Reporte e informes.
- Prevenir, mitigar y controlar los riesgos de la institución.
- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en las actividades misionales de la institución.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la Universidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento a la gestión de riesgos organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información de los registros que reporten cada uno de líderes de riesgos.
- Orientar a los líderes de los procesos a la adecuada definición de medidas intervención del riesgo que le apunte a la prevención, detección y corrección de las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.
- Garantizar que el SIGR defina sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Acompañar en la elaboración de los mapas de riesgos y a su monitoreo permanente, actuando como asesor y orientador de acuerdo con las recomendaciones dadas en el comité de riesgos y los máximos órganos de dirección.
- Elaborar planes de capacitación y sensibilización para el personal.
- Ser habilitador entre los líderes de los procesos, el comité de riesgos y los máximos órganos de dirección frente a la administración de los riesgos.
- Orientar a los líderes de los procesos en la toma de decisiones acertadas para la mitigación y prevención de los riesgos.
- Informar al Consejo Superior sobre los riesgos identificados con magnitud extrema y que se consideren que afectan la estrategia institucional.



Código: MN-DE-002

Fecha: 21/10/2019

Versión: 02

PROCESO**Direccionamiento Estratégico**

- Realizar seguimiento permanente a los procedimientos y planes definidos en el SIGR y proponer las acciones o modificaciones que correspondan.
- Proponer el plan anual, el presupuesto, el cronograma de trabajo del SIGR.
- Analizar en términos de riesgo la creación, modificación de nuevos procesos, políticas, actividades, áreas de negocio en cuanto a la exposición al riesgo.
- Revisar y monitorear los indicadores definidos para el sistema de gestión de riesgos.
- Brindar el acompañamiento a la dirección en todos los riesgos que afecten la estrategia.
- Velar por mantener una visión integral de riesgos en la organización.
- En coordinación con el área de planeación, definirán la manera de alinear los planes de auditoría con un enfoque basado en riesgos.
- Velar por el efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento del presente manual.
- Atender las recomendaciones solicitadas por los máximos órganos de dirección.
- Evaluar los informes que presente el Revisor Fiscal y/o la auditoría interna y adoptar planes de mejoramiento para la adopción de medidas frente a las deficiencias encontradas.
- Presentar cuando menos, informes escritos de gestión del sistema de riesgos, anualmente a la máxima autoridad de dirección y administración (Consejo superior y rectoría).
- Consolidar / Analizar los resultados de la aplicación de la metodología de gestión de riesgos

2.4. Responsabilidades de ejecución (Líderes de Riesgos)

Entiéndase por líderes de riesgos a los responsables de los procesos administrativos y estratégicos.

- Identificar y facilitar la valoración de los riesgos asociados a su proceso.
- Definir los controles para administrar los riesgos identificados y la definición de las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos.
- Monitorear los riesgos asociados a su proceso y plantear planes de acción.
- Diseñar indicadores de gestión que apunten a la mitigación de los riesgos.
- Son los responsables de la planeación, la definición de las acciones, la implementación de controles y de mecanismos de evaluación de su efectividad.
- Son responsables de la reducción de los riesgos y de velar por la eficacia de los controles Integrados en los procesos, actividades y tareas a su cargo



Código: MN-DE-002

Fecha: 21/10/2019

Versión: 02

PROCESO**Direccionamiento Estratégico**


- Reportar al administrador de riesgos sobre el avance en la Gestión de Riesgos y los cambios realizados en cuanto a la eliminación o aumento de los riesgos identificados que se generen en su proceso.
- Visualizar los riesgos como oportunidades de mejoramiento para la organización y para su dependencia.
- Guardar la información que respalde las acciones de control de riesgos en medio magnético y hacer la copia de seguridad correspondiente.
- Conservar la información en un lugar seguro y restringido.
- Atender al desarrollo de las auditorías internas planeadas para verificar la implementación de los avances en la Gestión del riesgo de su proceso.
- Hacer los reportes de registro de eventos con el fin de hacer seguimiento y contemplar mayores acciones de mejoramiento.

2.5. Responsabilidades de verificación**Auditoría Interna**

- Establecer el programa anual de auditorías internas, la evaluación sobre el cumplimiento del sistema integral de gestión de riesgos.
- Presentar informe de los resultados obtenidos de la auditoría a los diferentes procesos sobre el cumplimiento de los controles y procedimientos establecidos para la mitigación de los riesgos.
- Revisar procedimientos de cada uno de los procesos internos, de manera que se tenga control de la actualización de los mismos y que este orientado a la prevención, detección y control de los riesgos.
- Poner en conocimiento al administrador de riesgos, las falencias encontradas en cuanto a la implementación sistema Integral de Gestión de Riesgos.

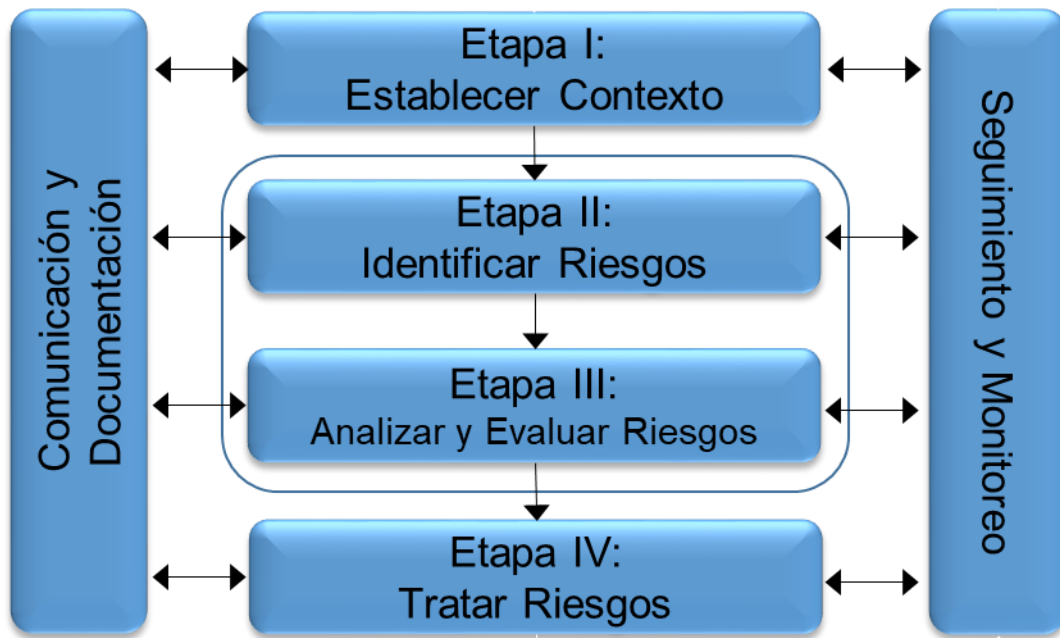
Revisoría Fiscal

- Poner en conocimiento al administrador de riesgos las inconsistencia y falencias que se detecte respecto a la implementación del sistema integrado de gestión de riesgos o de los controles establecidos por cada una de las dependencias.
- Realizar las recomendaciones que considere pertinente en cuanto al manejo de los riesgos que pueden poner en inestabilidad la estrategia organizacional.


 UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>VEGILADA MINEDUCACIÓN</small>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
	Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019
PROCESO	Direccionamiento Estratégico	

3. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y MONITOREO DEL RIESGO.

La metodología definida para el desarrollo de las actividades de la gestión de riesgo en la Universidad, se basa en tres fases importantes, la primera fase representa la definición del contexto, la evaluación y el tratamiento de los riesgos de acuerdo con los procesos administrativos, estratégicos y académicos. La segunda fase, es realizar el monitoreo y seguimiento a cada una de las etapas de riesgos, en esta fase se debe tener un nivel de madurez relevante, de tal forma que permita ir generando registro y datos que nos ayude a tomar mejores decisiones y la consolidación de una gestión más objetiva y menos subjetiva y la tercera y última fase , es toda la información y comunicación que debemos reportar sobre la gestión del riesgo, la comunicación se basa en hacer un buen programa de capacitación y formación a las partes interesadas, de tal manera que sea una gestión dinámica y entendida a todos los niveles de la organización



Modelo de gestión de riesgos -Directrices – ISO 31000

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>VEGILADA MINEDUCACIÓN</small></p>	<p>MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO</p>	
<p>Código: MN-DE-002</p>	<p>Fecha: 21/10/2019</p>	<p>Versión: 02</p>
<p>PROCESO</p>		<p>Direccionamiento Estratégico</p>

3.1. Establecimiento del Contexto

La identificación del contexto, está orientada a que cada uno de los procesos debería ser consciente de aquellos factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos, y que pueden ser de tipo interno y externo.

Cuando hacemos referencia sobre los aspectos internos, se debe analizar y tener claridad de las debilidades y las fortalezas que tienen cada uno los procesos administrativos, estratégicos y académicos a modo de autoevaluación para poder dar cumplimiento al propósito misional de la institución. Para los aspectos externos, es importante poder reconocer las amenazas existentes en el medio y las oportunidades que se presentan en el contexto en que cada uno se desenvuelven y sobre todo saberlo maniobrar en función del riesgo.

Existen otras formas de establecer el contexto como PEST, PESTEL, MEFI, MEFE

Es importante resaltar que un buen análisis de contexto, facilita una buena gestión del riesgo.

3.2. Evaluación del riesgo


En esta fase se establece las etapas de identificación, análisis y valoración de los riesgos, para ello, cada líder de proceso con su equipo de trabajo debe plasmar a través de la herramienta definida, toda la información del sistema de gestión de riesgos, el cual se basa en la aplicación de metodologías subjetivas y cualitativas de estimación del riesgo:

3.2.1. Identificación del riesgo

- Se utilizará el método denominado “juicio basado en expertos”, en el que cada uno de los líderes de procesos deberán identificar los riesgos que pueden afectar su proceso inherente.
- Cada líder de riesgos, deberá diligenciar en la herramienta definida, todo el análisis que implica el riesgo, desde sus causas y consecuencias, así como el establecimiento de controles existentes dentro del proceso que le apunte a la mitigación del riesgo.
- Cada líder deberá calificar los riesgos de acuerdo con las escalas de medición definidas y aprobadas por alta dirección, en donde se logrará establecer la priorización de los mismos y el adecuado manejo del tratamiento de los riesgos, siempre en función de la mitigación, prevención y protección de la institución en términos legales, económicos y reputacional.

3.2.2. Medición de la probabilidad e impacto del riesgo

Cada líder de proceso, deberá calificar los riesgos de acuerdo con las escalas de medición definidas y aprobadas por alta dirección, en donde se logrará establecer la priorización de los mismos y el

 UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>VEGILADA MINEDUCACIÓN</small>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
	Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019
PROCESO		Direccionamiento Estratégico

adecuado manejo del tratamiento de los riesgos, siempre en función de la mitigación, prevención y protección de la institución en términos legales, económicos y reputacional.

3.2.2.1. Probabilidad

Para la valoración de la probabilidad se ha definido siguiente escala de calificación semicualitativa

Tabla 1- Probabilidad del riesgo

Valor	Clasificación	Descripción de la probabilidad	Rango estimado de ocurrencia
5	CASI SEGURO	Muy alta probabilidad de ocurrencia Es probable que ocurra muchas veces	Mayor del 85%
4	PROBABLE	Alta probabilidad de ocurrencia Es probable que ocurra varias veces	60.1% - 85%
3	POSIBLE	Mediana probabilidad de ocurrencia Es probable que ocurra algunas veces	25.1% - 60%
2	IMPROBABLE	Baja probabilidad de ocurrencia Es poco probable que ocurra, pero es posible.	5.1% - 25%
1	RARO	Es casi imposible que ocurra Puede ocurrir en circunstancias excepcionales	Menor o igual al 5%

3.2.2.2. Impacto

Para la valoración del impacto se hará uso de la siguiente guía definida de acuerdo a los niveles de tolerancia de la organización, se crean dos (2) tipos de escalas, estratégicos y de procesos.

Escala de Impacto estratégico

Tabla 2- Escala de Impacto estratégico

Valor	Clasificación	Riesgo Legal	Riesgo Reputacional	Riesgo Económico
20	SEVERO	Incumplimientos legales que generen cierre total de facultades, programas o centros de servicio) por una autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto masivo desfavorable que trasciende a nivel internacional, nacional o local. - Comentarios adversos sobre los procesos que desarrolla la Universidad por parte de los entes directivos (Máximos órganos de dirección y administración). 	Pérdidas económicas mayores a COP 7.500 millones



Código: MN-DE-002

Fecha: 21/10/2019

Versión: 02

PROCESO


Direccionamiento Estratégico

10	MAYOR	Sanciones que impliquen cierre temporal de programas o centros de servicio por incumplimientos legales.	<ul style="list-style-type: none"> - Señalamiento puntual negativo de un líder de opinión local o regional acerca de la Universidad. - Comentarios adversos sobre los procesos que desarrolla la Universidad por parte de los máximos órganos de dirección y administración. 	Pérdidas económicas entre COP 3.500 y 5.000 millones
5	MODERADO	Sanciones económicas importantes impuestas por órganos de control u otras entidades por incumplimientos legales.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud formal de aclaraciones o explicaciones por parte de los grupos de interés. - Comentarios adversos sobre la prestación de servicios de la Universidad en grupos estudiantiles o grupos primarios de otras dependencias o facultades 	Pérdidas económicas entre COP 2.000 y 3.500 millones
2	MENOR	Sanciones económicas menores o solicitud de aclaraciones por parte de órganos de control u otras entidades por incumplimientos legales.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de información de algunos grupos de interés. - Comentarios adversos (Inquietudes) por parte de estudiantes, docentes, contratistas o empleados administrativos de otras dependencias 	Pérdidas económicas entre COP 1.000 y 2.000 millones
1	INSIGNIFICANTE	Observaciones, alertas interna sobre incumplimiento legal	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión del evento a nivel interno de la Universidad/ Generación de rumores, voz a voz / rápida recuperación de la confianza. - Comentarios adversos (Inquietudes) por parte de empleados de la universidad 	Pérdidas económicas menores a COP 1.000 millones

Escala de impacto de procesos

Tabla 3 – Escala de impacto de procesos

Valor	Clasificación	Riesgo Legal	Riesgo Reputacional	Riesgo. Económico
20	SEVERO	Incumplimientos legales que generen cierre total de facultades, programas o centros de servicio) por una autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto masivo desfavorable que trasciende a nivel internacional, nacional o local. - Comentarios adversos sobre los procesos que desarrolla la Universidad por parte de los entes directivos (Máximos órganos de dirección y administración). 	Pérdidas económicas mayores a COP 300 millones
10	MAYOR	Sanciones que impliquen cierre temporal de programas o centros de servicio por incumplimientos legales.	<ul style="list-style-type: none"> - Señalamiento puntual negativo de un líder de opinión local o regional acerca de la Universidad. - Comentarios adversos sobre los procesos que desarrolla la 	Pérdidas económicas entre COP 100 millones y 300 millones

 UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>VEGILADA MINEDUCACIÓN</small>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
	Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019
PROCESO		Direccionamiento Estratégico

			Universidad por parte de los máximos órganos de dirección y administración.	
5	MODERADO	Sanciones económicas importantes impuestas por órganos de control u otras entidades por incumplimientos legales.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud formal de aclaraciones o explicaciones por parte de los grupos de interés. - Comentarios adversos sobre la prestación de servicios de la Universidad en grupos estudiantiles o grupos primarios de otras dependencias o facultades 	Pérdidas económicas entre COP 50 millones y 100 millones.
2	MENOR	Sanciones económicas menores o solicitud de aclaraciones por parte de órganos de control u otras entidades por incumplimientos legales.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de información de algunos grupos de interés. - Comentarios adversos (Inquietudes) por parte de estudiantes, docentes, contratistas o empleados administrativos de otras dependencias 	Pérdidas económicas entre COP 1 millón y 50 millones
1	INSIGNIFICANTE	Observaciones, alertas internas sobre incumplimiento legal	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión del evento a nivel interno de la Universidad/ Generación de rumores, voz a voz / rápida recuperación de la confianza. - Comentarios adversos (Inquietudes) por parte de empleados de la universidad 	Pérdidas económicas menores COP 1 millón

3.2.3. Niveles de riesgos – Priorización del riesgo

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se determinará la priorización del riesgo a través de la siguiente escala, el cual detectara que riesgos requieren de un tratamiento inmediato:

- **Extremo:** Máxima prioridad; se requiere de acciones inmediatas. Para controles o medidas de tratamiento que impliquen inversión económica, realizar estudios de Costo-Beneficio. Seguimiento continuo. Transferir el riesgo a los aseguradores o a terceros vía contratos.
- **Alto:** Alta prioridad; se requiere de acciones a corto plazo. Para controles o medidas de tratamiento que impliquen inversión económica, realizar estudios de Costo-Beneficio. Seguimiento periódico convenido. Transferir el riesgo a los aseguradores o a terceros vía contratos. Estudiar posibles alternativas de retención parcial de riesgos.
- **Medio:** Prioridad moderada, se requiere de acciones a mediano plazo. Seguimiento periódico convenido (como mínimo dos veces en el año). Evaluar la posibilidad de retener el riesgo, parcial o totalmente.



- **Bajo:** Baja prioridad; no son necesarias acciones adicionales. Las acciones de la institución son suficientes para la prevención del riesgo. Evaluar la posibilidad de retener el riesgo.

3.2.4. Mapa de riesgos

El siguiente es el mapa de riesgos que se ha definido para establecer de acuerdo a la cualificación de cada riesgo su potencialidad, allí se definen niveles de probabilidad y de impacto:

Tabla 4- Mapa de riesgos

Probabilidad					
Casi Seguro	Riesgo Medio	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Extremo	Riesgo Extremo
Probable	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Extremo	Riesgo Extremo
Posible	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Alto	Riesgo Extremo
Improbable	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Extremo
Raro	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Severo

3.2.5. Tratamiento del riesgo.

En este capítulo se establece las medidas de tratamiento que deben tener cada uno de los riesgos evaluados, esto se logra conforme a los resultados obtenidos de la valoración de los riesgos y el establecimiento de prioridades que determine cada líder de riesgos. Cada una de las medidas de tratamiento tienen un objetivo y una utilidad específica.

Se debe considerar lo siguiente a la hora de establecer el diseño de medidas de tratamiento.

- Cada líder debe listar los controles actuales de prevención y protección que han implementado en su proceso, y que de actúen sobre los riesgos identificados.
- Si el resultado de la evaluación de los riesgos dio como magnitud del riesgo niveles extremos y altos, cada líder está en el deber de listar las acciones concretas de prevención y protección adicionales para evitar o mitigar el riesgo.
- Queda a potestad de cada líder de riesgos de listar las acciones adicionales que considere necesario cuando su magnitud del riesgo está en niveles medio y bajo.



- Los controles que se establezcan deben contener las siguientes características: deben ser suficientes, pertinentes, económicos, eficaces, oportunos y que sean inmersos a su proceso específico.
- Cada líder debe designar un responsable a cada control y la fecha de su implementación.
- Cada control debe ser evaluado según su nivel de madurez en el sistema, es decir, el líder deberá darle una calificación al control, los niveles de calificación son las siguientes:

Descriptor	Posibles Efectos
Fuerte	Atención significativa al riesgo. Se han adoptado todos o la mayoría de los controles económicamente viables. Se mantiene un sistema de seguimiento constante.
Moderado	Los controles aplicados proporcionan una certeza razonable del control, aunque no permiten la gestión de todos los sucesos de riesgo potenciales.
Débil	Los controles aplicados son insuficientes para prevenir o mitigar el riesgo (o no se conocen).


3.2.6. Metodología para el monitoreo del riesgo

Una de las etapas más importantes para el sistema de administración de riesgos, son las estrategias que se diseñen para el monitoreo y seguimiento permanente de los riesgos y del sistema en general.

El cumplimiento de esta etapa, está a cargo de los líderes de cada proceso, quienes son los encargados de la administración de los riesgos, el cumplimiento e implementación de los controles, la recalificación de los riesgos y el monitoreo permanente del sistema. Por su parte el área de gestión del riesgo se encargará de recopilar la información, ponderar los resultados, y generar indicadores de cumplimiento, de tal forma que se asegure una efectiva administración de los riesgos. El monitoreo se realizará con una periodicidad como mínimo de cada seis meses y deberá ser revisado y avalados por los jefes inmediatos.

En esta etapa, el objetivo principal es hacerle seguimiento permanente a la efectividad de los controles diseñados para cada riesgo, los informes periódicos que se deben entregar sobre el desarrollo y plan de mejora a los directivos para que se generen medidas pertinentes sobre el sistema.

En los comités de riesgos, se entregará un informe ejecutivo de los resultados obtenidos del monitoreo que realicen cada uno de los líderes de riesgo, igualmente cada año se entregará al consejo superior los informes de gestión de los resultados y de las acciones ejecutadas durante el proceso de intervención anual.

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia REGISTRADA MINEDUCACIÓN</p>	<p>MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO</p>	
<p>Código: MN-DE-002</p>	<p>Fecha: 21/10/2019</p>	<p>Versión: 02</p>
<p>PROCESO</p>		<p>Direccionamiento Estratégico</p>

3.2.6.1. Registro de eventos

En la fase de monitoreo también es muy importante establecer formatos que permitan registrar los eventos ocurridos durante el periodo de evaluación. Los reportes que se vayan construyendo ayudan a crear unos registros históricos que servirán para hacer una gestión más objetiva y menos subjetiva, más cuantificable y menos cualitativa.

Como parte del beneficio que se obtienen de crear la cultura de reporte de eventos, complementaria a la gestión, podemos tener mayor control sobre el número de frecuencia, sus causas y mejorar el establecimiento de acciones correctivas.

Los líderes de riesgos deberán indicar en el formato definido para el registro de eventos, todo suceso que se presente y que este bajo su dependencia, deberá diligenciar la información indicada, de tal forma que permita tomar las acciones correspondientes y notificar a la alta dirección de los eventos ocurridos durante el periodo anual de gestión y monitoreo.

Cuando se presente casos en que los líderes de procesos no hayan identificado algún riesgo y este se haya materializado, deberá diligenciar la información en la plantilla principal de evaluación de los riesgos, y posterior diligenciar el formato de registro de eventos.

Con este reporte también lograremos tener una mayor atención de la alta dirección ya que por lo general representan pérdidas para la institución tanto por su ocurrencia como en las acciones para su recuperación.


3.2.7. Metodología de comunicación y consulta

Es un proceso inherente en cada una de las etapas del Sistema integral de administración de riesgos –SIGR. Para que sea efectiva esta etapa, debe existir una comunicación efectiva entre las partes interesadas, tanto interna como externa, de tal forma que asegure que los líderes responsables de gestionar los riesgos, tomen las decisiones pertinentes.

Para la Institución es fundamental crear una cultura de capacitación, divulgación y entrenamiento en el tema de gestión del riesgo, esto con el fin de orientar a que todos los objetivos propuestos en el presente manual, se cumplan.


Uno de los espacios definidos para comunicar todo lo relacionado con la gestión de riesgos, son los comités de riesgos que se realizarán con una periodicidad anual. Este espacio será de gran importancia ya que fortalece la cultura organizacional en este tema, contribuye a tener una mayor atención por la alta dirección, toma de decisiones más acertadas que apunten a la mitigación, prevención y control de los riesgos.

Se generarán espacios con los máximos órganos de dirección de la Universidad en el que se informará de manera verbal y escrita los resultados obtenidos en esta materia, durante un periodo de gestión anual.

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>REGISTRADA MINEDUCACIÓN</small></p>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019	Versión: 02
PROCESO		Direccionamiento Estratégico

De acuerdo con el programa de comunicación al personal interno y externo, se considerarán las siguientes actividades:

- Creación de curso virtual de gestión integral de riesgos, orientado para que todo el personal de la Universidad se forme y se capacite en este tema, obteniendo así un certificado de realización del mismo. Esto ayuda a motivar y fomentar la cultura en gestión de riesgos.
- Informar a todo el personal a través de herramientas virtuales sobre el tema de Gestión del riesgo, dentro de las estrategias definidas tenemos: boletines digitales, mailing, carteleras digitales, carteleras físicas, noticias de interés, entre otras estrategias de divulgación.
- Entrega de informes de avance y de gestión realizada en materia de gestión de riesgos.
- Informar sobre el sistema integral de gestión de riesgos - SIGR a los empleados nuevos y de planta a través del programa de inducción y de reinducción.

 <p>UNIVERSIDAD CES Un compromiso con la excelencia <small>REGISTRADA MINEDUCACIÓN</small></p>	MANUAL PARA EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO	
Código: MN-DE-002	Fecha: 21/10/2019	Versión: 02
PROCESO		Direccionamiento Estratégico

Anexos

Anexo 1 - Matriz de riesgos en procesos

Anexo 2 - Matriz de riesgos estratégicos