



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario

**Planteamiento de plan de acción para mitigar los riesgos operacionales existentes en el
almacén el Templo de la Ropa de la ciudad de Pasto (Nariño) para el año 2023.**

Corporación Universitaria Remington.
Ciencias contables.
Contaduría Pública.

Celina Patricia Martínez Domínguez.
Helen Jiménez Toledo.
Opción de Trabajo de grado Seminario en gestión de Riesgos.
2023.

Nota de Aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme las fuerzas necesarias para culminar esta etapa y alcanzar esta meta.

A mis padres, Celina Domínguez y Benedicto Martínez por todo su amor, comprensión, cariño y apoyo incondicional.

A mis hermanos y sobrinos por ser parte de mi vida y motivarme a ser cada día una mejor persona e inspirarme a salir adelante y cumplir todos mis objetivos, espero les sirva de ejemplo de que todo se puede lograr.

A mí misma por ser quien soy y demostrarme que pude, puedo y podre con todo lo que me proponga.

Y a quienes creyeron y creen en mí y me brindaron su compañía, apoyo y palabras de aliento cuando ya no daba una más.

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Formulación del problema	5
3. Objetivos	6
3.1.Objetivo general	6
3.2.Objetivos específicos.....	6
4. Justificación del problema.....	7
5. Delimitación temática	9
6. Marco teórico – referencias bibliográficas.....	10
7. Metodología de la investigación	14
8. Sustentación teórica.....	15
8.1 Conocimiento de la empresa	15
8.1.2. Misión	16
8.1.3. Visión	16
8.1.4 Objetivo	17
8.1.5 Estructura organizacional.....	17
8.1.6 Informe de hallazgos relevantes del funcionamiento del sistema	18
8.2 Política de administración de riesgos del almacén el Templo de la Ropa	19
8.3 Objetivo de la política de administración de riesgo	19
8.4. Alcance de la política de administración del riesgo.....	20
8.5. Definiciones	20
8.6. Beneficios de la administración del riesgo.....	22
8.7. Política de administración de riesgos	23
8.7.1. Metodología para la administración de riesgo	23
8.7.2. Niveles de responsabilidad y autoridad frente a la administración del riesgo en el almacén el Templo de la Ropa	24
8.8. Identificación del riesgo	28
8.8.1. Identificación de los objetivos	29
8.8.2. Establecimiento del contexto	30
8.8.3 Técnicas para la identificación del riesgo, causas y consecuencias.....	32
8.8.4 Tipologías de riesgo	34
8.9. Identificación del riesgo	38
8.9.1. Análisis de la probabilidad.....	38
8.9.2 Criterios para calificar la probabilidad	39
8.9.3. Criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la gestión.....	39
8.9.4. Mapa de calor	42
8.10. Tratamiento de los riesgos	92
8.11. Evaluación del riesgo	94
8.11.1 Identificación de controles	94
8.11.2 Clasificación de los controles	94
8.12. Mapa de riesgos	95
8.12. Plan de acción	98
8.13 Monitoreo y seguimiento	104
8.13.1 Medidas generales para evitar la materialización de riesgos	104

8.14. Medidas generales para tratar los riesgos materializados	106
9. Conclusiones	107
10. Recomendaciones	108
11. Referencias	109

Índice de tablas

Tabla N°1. Consolidación de hallazgos	29
Tabla N°2. Factores para cada categoría del contexto (fuentes de riesgo)	30
Tabla N°3. Clasificación de factores para cada categoría del contexto	31
Tabla N°4. Análisis de las causas y consecuencias de los riesgos	32
Tabla N°5. Calificación de la probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	39
Tabla N°6. Calificación del impacto de riesgos asociados a la gestión	40
Tabla N°7. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	44
Tabla N°8 Calificación del Impacto de Riesgo	45
Tabla N°9. Mapa de calor	45
Tabla N°10. Lista de riesgos operacionales encontrados	46
Tabla N°11. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R1: Implementación de SST	47
Tabla N°12 Calificación del Impacto de Riesgo	
R1: Implementación de SST	47
Tabla N°13 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R1: Implementación de SST	48
Tabla N°14. Mapa de calor	
R1: Implementación de SST	49
Tabla N°15. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R2: Manuel de funciones	50
Tabla N°16 Calificación del Impacto de Riesgo	
R2: Manuel de funciones	50
Tabla N°17 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R2: Manuel de funciones	51
Tabla N°18. Mapa de calor	
R2: Manuel de funciones	52
Tabla N°7. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	44
Tabla N°8 Calificación del Impacto de Riesgo	45
Tabla N°17 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R2: Manuel de funciones	51
Tabla N°9. Mapa de calor	45
Tabla N°7. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	44
Tabla N°8 Calificación del Impacto de Riesgo	45
Tabla N°17 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R2: Manuel de funciones	51
Tabla N°9. Mapa de calor	
R2: Manuel de funciones	52
Tabla N°19. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R3: Inflación.....	53
Tabla N°20 Calificación del Impacto de Riesgo	
R3: Inflación	53

Tabla N°21 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R3: Inflación	54
Tabla N°22. Mapa de calor	
R3: Inflación	55
Tabla N°23. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R4: Competencia desleal	56
Tabla N°24 Calificación del Impacto de Riesgo	
R4: Competencia desleal	56
Tabla N°25 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R4: Competencia desleal	57
Tabla N°26. Mapa de calor	
R4: Competencia desleal	58
Tabla N°27. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R5: Rotación de productos	59
Tabla N°28 Calificación del Impacto de Riesgo	
R5: Rotación de productos	59
Tabla N°29 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R5: Rotación de productos	60
Tabla N°30. Mapa de calor	
R5: Rotación de productos	61
Tabla N°31. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R6: Calidad de prendas	62
Tabla N°32 Calificación del Impacto de Riesgo	
R6: Calidad de prendas	62
Tabla N°33 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R6: Calidad de prendas	63
Tabla N°34. Mapa de calor	
R6: Calidad de prendas	64
Tabla N°35. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R7: Inadecuada atención al cliente	65
Tabla N°36 Calificación del Impacto de Riesgo	
R7: Inadecuada atención al cliente.....	65
Tabla N°37 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R7: Inadecuada atención al cliente.....	66
Tabla N°38. Mapa de calor	
R7: Inadecuada atención al cliente.....	67
Tabla N°39. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R8: Acoso, agresiones y atracos	68
Tabla N°40 Calificación del Impacto de Riesgo	
R8: Acoso, agresiones y atracos	68
Tabla N°41 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R8: Acoso, agresiones y atracos	69
Tabla N°42. Mapa de calor	
R8: Acoso, agresiones y atracos	70
Tabla N°43. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R9: Fraude interno.....	71

Tabla N°44 Calificación del Impacto de Riesgo	
R9: Fraude interno.....	71
Tabla N°45 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R9: Fraude interno.....	72
Tabla N°46. Mapa de calor	
R9: Fraude interno	73
Tabla N°47. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R10: Ambiente laboral	74
Tabla N°48 Calificación del Impacto de Riesgo	
R10: Ambiente laboral	74
Tabla N°49 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R10: Ambiente laboral	75
Tabla N°50 Mapa de calor	
R10: Ambiente laboral	76
Tabla N°51. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R11: Perdida de clientes.....	77
Tabla N°52 Calificación del Impacto de Riesgo	
R11: Perdida de clientes.....	77
Tabla N°53 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R11: Perdida de clientes.....	78
Tabla N°54 Mapa de calor	
R11: Perdida de clientes	79
Tabla N°55. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R12: Daños en activos.....	80
Tabla N°56 Calificación del Impacto de Riesgo	
R12: Daños en activos.....	80
Tabla N°57 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R12: Daños en activos.....	81
Tabla N°58 Mapa de calor	
R12: Daños en activos.....	82
Tabla N°59. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R13: Daños en hardware o software	83
Tabla N°60 Calificación del Impacto de Riesgo	
R13: Daños en hardware o software	83
Tabla N°61 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R13: Daños en hardware o software	84
Tabla N°62 Mapa de calor	
R13: Daños en hardware o software	85
Tabla N°63. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R14: Bajas en la red	86
Tabla N°64 Calificación del Impacto de Riesgo	
R14: Bajas en la red	86
Tabla N°65 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R14: Bajas en la red	87
Tabla N°66 Mapa de calor	
R14: Bajas en la red	88

Tabla N°67. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos	
R15 Apagones	89
Tabla N°68 Calificación del Impacto de Riesgo	
R15 Apagones	89
Tabla N°69 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción	
R15 Apagones	90
Tabla N°70 Mapa de calor	
R15 Apagones	91
Tabla N°71. Criterios para el tratamiento del riesgo	92
Tabla N°72. Nivel de riesgo de aceptación	93
Tabla N°73. Mapa de riesgos	95
Tabla N°74. Plan de acción para mitigar el riesgo	98
Tabla N°75. Lineamientos para el manejo de los riesgos materializados por parte de los líderes de los procesos	106

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de administración de riesgos	24
Figura 2. Estructura organizacional almacén el Templo de la Ropa	25
Figura 3. Grafica nivel de riesgo	27
Figura 4. Mapa de calor para riesgos asociados la gestión	43

Resumen

En el presente anteproyecto propone implementar un sistema de gestión de riesgos operacionales que permita identificar, evaluar y mitigar los riesgos presentes en el almacén el Templo de la Ropa. Esto incluye el análisis de procesos, la identificación de fallas potenciales y la implementación de controles efectivos. El objetivo es mejorar la eficiencia y la seguridad de las operaciones, reduciendo así posibles pérdidas financieras y daños a la reputación. Se buscará involucrar a todos los colaboradores en detección y reporte de riesgos, fomentando una cultura de prevención y mejora continua.

Palabras clave

- Análisis
- Identificación
- Mitigación
- Eficiencia
- Prevención

Introducción

En presente anteproyecto se presentará un posible plan de acción que tiene como objetivo analizar y gestionar los riesgos operacionales que enfrenta el almacén el Templo de la Ropa como organización. Los riesgos operacionales pueden afectar la eficiencia, la reputación y la estabilidad financiera de una empresa. En este documento, se identificarán los posibles riesgos operacionales, se evaluará su impacto y probabilidad, y se propondrán medidas de mitigación. Con un enfoque proactivo, se busca fortalecer la capacidad de respuesta ante situaciones adversas y garantizar la continuidad de las operaciones de esta empresa.

Para nadie es un secreto que los riesgos operacionales son un peligro constante en una empresa mal organizada, desde el proceso de selección de personal, pasando por no delegación de funciones y llegando a la no capacitación correcta de empleados y la no actualización de normas, pérdida del enfoque empresarial y el mal manejo de los recursos hace que las pérdidas financieras dadas por el bajonazo del flujo de efectivo, por la merma muy importante de clientes, tiende a que la empresa caiga a pique y quiebre ya que al no manejar sus recursos correctamente pierde una gran oportunidad de seguir creciendo y seguir posicionándose en el mercado que pertenece.

Es importante mencionar que la participación activa y positiva de su equipo de trabajo debe de ser constante y motivacional ya que al tratarse de una empresa que vive gracias a sus clientes, la atención a estos debe de ser muy bien realizada y los vendedores de mostrador son los agentes con los cuales la empresa cuenta para realizar sus venta,

aumentar el flujo de caja, rotar sus productos, mantener a flote su actividad y mostrar una imagen segura, activa y profesional en su entorno, convirtiéndola en una empresa confiable y segura para todos los implicados en su entorno.

Con el fin de identificar, evaluar y proponer posibles soluciones adecuadas se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en seminario de gestión de riesgos cursado, utilizando herramientas proporcionadas por el tutor asignado tales como: mapas de calor, cuestionario para encontrar el impacto de los riesgos si estos se materializan, matriz de riesgos, una tabla de plan de acción, entre otros. Para llevar a cabo dicha propuesta se cumplirá con todo el proceso que el tutor asigno.

A continuación, se presentará un posible plan de acción para mitigar los daños ocasionados por los riesgos operacionales a los cuales se enfrenta una empresa con el almacén el Templo de la Ropa, el cual se dedica a la comercialización al por mayor y detal de prendas de vestir para damas, caballeros y niños en la ciudad de Pasto (Nariño).

1. Planteamiento del problema

Para una organización comercial cualesquiera que sean sus productos a ofrecer a un público determinado es de mucha importancia sus clientes ya que estos son la vida y el cuerpo para que estos se mantengan a flote, al detectar y pronosticar los posibles riesgos operacionales que pueden ocurrir y retrasar los objetivos y visión del almacén El Templo de la Ropa, la pérdida de clientes se pueden dar o generar por fallas tecnológicas, fraudes, errores en el proceso de selección del personal y la atención a clientes es de alguna manera el riesgo más grande que se enfrenta el almacén el Templo de la Ropa, ya que al detectar incompetencias al momento de la interacción empleado vs cliente, el empleado o vendedor de mostrador debe estar muy bien capacitado para asesorar, guiar e interactuar con el cliente ya que de este depende el 80% del éxito de una venta, el otro 20% depende de la calidad y variedad en artículos de vestir en relación con el público al cual se desea satisfacer e impactar, la exhibición de las prendas, los sistemas informáticos de igual manera son de relevancia importancia para que el almacén funcione a la perfección y llegue a su objetivo empresarial.

También cabe traer a esta lista de factores de riesgo el impacto de la inflación ya que de esta depende la economía de una empresa como lo es el Templo de la Ropa, al encontrarse los artículos que esta comercializa fuera de la lista de primera necesidad entra en juego las estrategias de marketing que deben tenerse presentes al momento de plantear objetivos a los cuales se debe de llegar, al no contar con estrategias que minimicen el impacto que trae consigo la inflación la pérdida constante de clientes es imparable y puede acabar con la vida y existencia del almacén el Templo de la Ropa.

Al igual que para que una atención al cliente sea adecuada y de excelente calidad, es importante la delegación de funciones y al no existir un Manual de funciones, esta parte

primordial en el buen funcionamiento de la empresa entra en decadencia y genera mal ambiente laboral y competencia de poderes entre los empleados, generando malestar para los clientes y siendo un factor muy importante en la baja de estos generando pérdidas para la empresa.

Los factores externos como lo son la competencia desleal y no tener estrategias para contrarrestar estos daños, al mismo nivel las perdidas en activos por el mal proceso de empaque por parte de los proveedores, el inadecuado transporte de los paquetes, el proceso de recibo de mercancía, la inadecuada zona para el desempaque de los productos, hacen existan fallas tanto en la calidad y estado de los artículos que son surtidos en el almacén, ocasionando pérdidas en inventario, baja en la calidad de las prendas generando esto que los clientes busquen otra opción en cuanto a local comercial se refiere ya que al existir faltantes el consumidor final va buscar satisfacer su necesidad.

Por último y no menos importante tenemos las bajas en la red de internet y los apagones hacen que los sistemas de hardware y software presenten daños y sea un riesgo latente en la no atención adecuada y completa al cliente ya que sin luz artificial en los puntos de atención es imposible que se realice la actividad económica en la cual está enfocado el almacén, en cuanto a los softwares instalados para ingreso y registro de artículos, clientes, proveedores y demás, la facturación tanto POS como electrónica y el estudio de créditos, si estos sistemas llegan a fallar y no existe un plan B es imposible realizar una venta y todo el proceso para en cuanto en atención al cliente se haya realizado de forma correcta no se podrá hacer y por ende se perderá nuevamente un cliente.

2. Formulación del Problema

¿Qué se podría realizar para mitigar los efectos que traen los riesgos operacionales en el almacén el Templo de la Ropa?

Para nadie es un secreto que una empresa mal operada tiene un riesgo inherente y es allí donde entra la importancia de detectar a tiempo los riesgos operacionales que se presentan en el almacén el Templo de la Ropa, es de suma importancia contrarrestar los daños ocasionados por las fallas en las operaciones y procesos que lleva a cabo el almacén, estos riesgos pueden variar al paso de del tiempo, es por esto que este análisis debe realizarse periódicamente y fomentar el buen manejo operacional.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Plantear plan de acción para mitigar los riesgos operacionales existentes en el almacén el Templo de la Ropa de la ciudad de Pasto (Nariño) para el año 2023.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los riesgos operacionales a los cuales se enfrenta un almacén de prendas de vestir.
- Evaluar el alcance e impacto que los riesgos operacionales generan en un almacén de prenda de vestir.
- Proponer medidas de mitigación de daños causados por los riesgos operacionales en un almacén de prendas de vestir.

4. Justificación del problema

La justificación se basa en la necesidad de proteger el almacén el Templo de la Ropa de las posibles pérdidas financieras, afectaciones en la reputación, pérdida de clientes y cumplir con las regulaciones establecidas. Además, busca mejorar la eficiencia de las operaciones y promover una cultura de prevención y mejora continua. Esto garantiza un ambiente seguro, confiable y sostenible para todos los involucrados en la organización.

Por otra parte se busca la protección de los activos implementando un sistema de gestión de riesgos operacionales que ayuda a proteger los activos del almacén el Templo de la Ropa, evitando posibles pérdidas financieras y daños materiales, garantizando a todos los involucrados dentro de esta “gra familia” como bien lo dicen sus dueños, un ambiente sano, estable y con la mente en los objetivos planteados por los fundadores de este almacén.

Al analizar los procesos y detectar las posibles fallas o ineficiencias, se puede implementar medidas correctivas que optimice las operaciones y que permitan ser más eficientes al momento de realizar estos procesos, tanto en la selección de personal como en la elección de proveedores para garantizar una excelente calidad en las prendas comercializadas, adicional a este manejar de una forma profesional el tema de la inflación y los riesgos ocasionados por apagones y/o fallas en la red de internet ya que estos últimos mencionados son riesgos latentes y pueden ocurrir en cualquier momento, al ser inevitables se deben implementar acciones de prevención implementando medidas que suplanten los elementos utilizados permanentemente por unos que salven el funcionamiento de la empresa.

La gestión adecuada de los riesgos protege la reputación de la empresa, estos riesgos operacionales contribuyen a una reputación negativa frente a la sociedad, una adecuada gestión de los riesgos permite mantener una buena imagen corporativa, generando confianza en los

clientes y proveedores, garantizando así que la imagen proyectada hacia el exterior sea muy positiva y lleve a todos los involucrados a cumplir sus objetivos, asegurando que tanto empleados como empleadores ganen y se realicen en todos los ámbitos de sus vidas ya que al crecer continuamente garantiza un empleado satisfecho y que trabaja con entrega y compromiso generando y proyectando una imagen muy positiva hacia los clientes y por ende el cliente será fidelizado.

Al fomentar una cultura de prevención y mejora continua, se está creando un ambiente seguro y propicio para el desarrollo sostenible del almacén el Templo de la Ropa, promoviendo la participación activa de todos los colaboradores en la detección y solución de riesgos operacionales, generando una buena relación laboral y un ambiente sano para todos los involucrados garantizando un excelente crecimiento y posicionamiento en la ciudad, departamento y en el país, asegurando la permanencia de esta empresa en el mercado durante muchos años y fortaleciendo las relaciones interpersonales con todo el ambiente que rodea a una empresa como lo es el almacén el Templo de la Ropa.

5. Delimitación temática

La propuesta está enfocada en la disminución del impacto de los riesgos operativos a los que se encuentra expuesto el almacén el Templo de la Ropa.

Se busca identificar, tratar y solucionar los riesgos operativos a los que se enfrenta el almacén el Templo de la Ropa.

Se presentará unas propuestas para el mejoramiento de los procesos que se realizan dentro del establecimiento comercial con el fin de adelantar entre un 20% y 40% en cuanto presentación de planeación para mitigar el impacto de los riesgos operacionales ya que no es posible la implementación de esta propuesta por delimitación de tiempo.

6. Marco teórico – referencia bibliografica

Andreinamaad, P. (2013, March 18). Opina que

“El riesgo operativo hace referencia a la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas originadas por errores humanos, fallas tecnológicas o procesos, infraestructura, o por factores externos.

Con la finalidad de proteger los intereses en general, tanto de la población asegurada como el de las compañías, las organizaciones vigiladas deben monitorear los posibles riesgos a los que están expuestos para cubrir y/o mitigar los efectos que su materialización puede tener en las entidades”

Es de mucha importancia la detección a tiempo de los riesgos opcionales, de la misma manera que es generar e implementar una gestión correcta que ayude a mitigar los daños a los que se puede presentar una empresa, tanto materiales como de reputación ya que la imagen es de mucha importancia para cualquier organización.

García Cifuentes Diana, (2023), afirma que:

“En el mundo empresarial actual, donde la competencia es feroz y los cambios tecnológicos son constantes, la gestión de riesgo operativo se ha convertido en una parte esencial de la estrategia empresarial. El riesgo operativo se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas como resultado de procesos internos deficientes, fallas en los sistemas, errores humanos, eventos externos imprevistos u otras contingencias. Estos riesgos

pueden tener un impacto significativo en las finanzas, la reputación y la continuidad del negocio, por lo que es fundamental abordarlos de manera proactiva y efectiva”

La implementación de un sistema de gestión de riesgos debe de ser de carácter obligatorio de los dueños y empresarios de cualquier organización ya que este les garantiza el adecuado manejo de los riesgos operacionales a los cuales se enfrenta cualquier organización empresarial.

Londoño Ingrith, (2022) Sostiene que:

“En un mundo globalizado en el que la inestabilidad implica cada vez más incertidumbre y con esta mayor probabilidad de riesgos para las organizaciones, una herramienta útil para gestionar y controlar los riesgos de forma adecuada es el mapa de calor.

El reto es **minimizar el impacto y mitigar los daños asociados a todo tipo de riesgos:** operativos, reputacionales y estratégicos. Para esta misión, el mapa de calor, también conocido como mapa de riesgos, es clave para tener una visual clara de cuáles son los riesgos específicos a los que se enfrenta la organización.”

La implementación de un mapa de calor en cualquier proyecto de mitigación de riesgos es de marcada importancia ya que este permite saber el impacto que generan dichos riesgos y ayuda a elaborar un plan de contingencia para el tratamiento de estos mismos.

Londoño Ingrith, (2022) Explica:

“Según SearchDataCenter, un mapa de calor de riesgo consiste en una matriz con dos ejes, donde **el eje Y representa la probabilidad de frecuencia del riesgo y el eje X representa el impacto** que puede tener el mismo.

El mapa se representa gráficamente ubicando los riesgos en un cuadrante, dependiendo de la probabilidad de que determinado riesgo pueda ocurrir y el impacto cuantitativo o cualitativo que se produce en caso de que se materialice el riesgo”

El saber elaborar y analizar un mapa de calor garantiza que las decisiones a tomar están fundamentadas y muy bien planeadas para mitigar el impacto de los riesgos.

Aiteico Consultores (2017), Explica que:

“El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

En el análisis de los puestos de trabajo pueden considerarse pioneros a Frank y Lillian Gilbreth, quienes idearon el diagrama de flujo para analizar el proceso de trabajo”

El manual de funciones es de implementación obligatoria para que una empresa u organización funcione de la manera correcta y esto es el reflejo de cuan tanto está organizada la empresa ante el mundo empresarial.

Revista pedagógica, (2002). Nos dice que:

“El concepto de Metodología está ligado también estrechamente al de *técnica*, puesto que las dos actividades se dirigen a un mismo objetivo: resolver problemas de manera racional. Pero la Metodología se refiere al *cómo*, es decir, a la definición, o descripción, de los pasos formales y medios para lograrlo, mientras que el propósito de la Técnica es *encontrar* o crear la solución real, objetiva, concreta y óptima. Por su parte la función de la política, la economía y las profesiones, por ejemplo, es utilizar los conocimientos y otros recursos disponibles para *resolverlos*”

Es importante utilizar la toda la información encontrada para poder hacer un análisis veraz, eficaz y racional para dar una solución que sirva para el crecimiento de cualquier empresa y dar una opinión profesional que sirva como base para solucionar los problemas encontrados.

Rimac, (2014). Explica que:

“La matriz de riesgos sirve para analizar el nivel de riesgo presente en los trabajos, para comparar por nivel de riesgo diferentes tareas, para proponer acciones concretas para disminuir los riesgos y para estimar el impacto que estas acciones tendrán sobre el nivel de riesgo de los trabajadores.”

La utilización correcta de esta matriz garantiza una recomendación eficaz y que garantiza un crecimiento activo para una empresa cualesquiera que esta sea, es de suma importancia el manejo correcto y activo de esta para analizar el impacto de todos los riesgos existentes.

7. Metodología de la investigación

a. Paradigma.

POSITIVISTA: Ya que es una investigación basada en la idea que el conocimiento científico se puede obtener a través de la observación empírica y la experimentación, y que los resultados obtenidos son objetivos y verificables, excluyendo cualquier tipo de interpretación subjetiva.

b. Enfoque.

CUANTITATIVO: Se busca una recopilación de datos numéricos para obtener conclusiones objetivas y generalizables, se enfoca en la generalización de variables y establecer relaciones causales o predictivas entre ellas. Ya que este enfoque se enfoca en la precisión y la objetividad de los resultados obtenidos.

c. Método

CIENTIFICO: Proceso sistemático y estructurado que se utiliza para obtener conocimiento basado en evidencias, este incluye la formulación de conclusiones basado en una pregunta de investigación, la recolección de datos y el análisis de los datos. Se caracteriza por su objetividad, replicabilidad y verificabilidad.

8. Sustentación teórica

A continuación, se presentará en detalle el análisis, evaluación, y posibles soluciones para los riesgos operacionales a los que se enfrenta el almacén el Templo de la Ropa.

GESTION DE RIESGOS OPERACIONALES

ALMACEN EL TEMPLO DE LA ROPA

8.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

El Templo de la Ropa es una empresa nariñense que empezó su actividad comercial el 7 de abril del 2007, está ubicada en la calle 17 N° 20 – 86 y su segundo punto abrió sus puertas el 17 de julio del 2021 en la calle 17 N° 21^a – 54 en el Centro Comercial Colombia en el centro de la Ciudad de San Juan de Pasto (Nariño).

Es un almacén que se dedica a la comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, cuenta con ventas al por mayor y detal, lo último lo realiza en sus dos sedes, al igual que sus ventas al por mayor con la diferencia que tiene la capacidad de realizar ventas al mayoreo en pueblos del norte y sur del departamento de Nariño y algunas zonas aledañas de los departamentos del Cauca y Putumayo, siendo pioneros de las ventas en los municipios que se encuentra presente.

Es importante resaltar que tiene proveedores diversos y de todos los presupuestos, trabaja con confeccionistas de Medellín, Bogotá, Cali y Cúcuta, al igual que comercializa prendas de los municipios aledaños a la ciudad de Pasto.

Su cartera es rotativa tanto para con los proveedores como con sus clientes al por mayor, esta varía desde 30 a 45 días calendario.

En la actualidad en su equipo de trabajo se encuentran: 1 administrador, 1 contador, 2 cajeras que a su vez hacen de jefes de personal, 1 jefe de bodega, 2 auxiliares de bodega, 1 voceador y 8 vendedores de mostrador (4 para cada punto).

Maneja un activo al 31 de 2022 de \$448'340.000, pasivo de \$58'258.000 y un patrimonio de \$390'082.000, sus ingresos operacionales asilan en \$401'298.000, obteniendo una utilidad bruta para este año de \$180'584.000 y una utilidad neta de \$136'064.000.

8.1.2. MISIÓN: Comercializar prendas de vestir para damas, caballeros y niños, con estándares de calidad, precios justos y excelente servicio en sus puntos de venta, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. A su vez, busca permanentemente la innovación en sus productos y puntos de venta y el desarrollo integral de su organización y talento humano, para obtener una razonable rentabilidad y contribuir al desarrollo social.

8.1.3. VISIÓN: Ser líderes interdepartamentales en la comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños al por mayor y detal, cumpliendo estándares de calidad y economía, con proyección en el mercado nacional e internacional, de tal forma que se encuentren puntos de ventas en las principales ciudades. El Templo de la Ropa

contará con talento humano comprometido y capacitado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo con el desarrollo y bienestar social.

8.1.4. OBJETIVO

El templo de la ropa tiene como objetivo ofrecer toda variedad en productos en prendas de vestir para toda la familia con una excelente calidad, variedad, buen servicio e innovación en todas las líneas que ofrece, buscamos ofrecer una buena experiencia al momento de vestir, nuestra prioridad es el cliente y su comodidad, nuestro lema “El placer de vestir bien” lo llevamos muy presente.

8.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el momento la empresa no cuenta con una estructura definida, pero si se puede evidenciar los rangos que existen comenzando por los dueños, quienes son los jefes directos (auto empleados), seguido por el administrador, luego se encuentra el contador, continuo a este están las Cajeras de cada punto que a su vez se encargan del manejo del personal y serían las jefas inmediatas en cuanto a vendedores de mostrador, consecutivo a estas está el jefe de bodega, siguiendo esta línea por ultimo tendríamos a los vendedores de mostrador y auxiliares de bodega.

ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA APLICADA AL PROCESO O EMPRESA ELEGIDO

8.1.6. INFORME DE HALLAZGOS RELEVANTES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

En el momento que se va conociendo la empresa, se deben utilizar practicas enfocadas en obtener información relevante que permitan encontrar algunos hallazgos que impiden el normal funcionamiento de la empresa, estos tipos de hallazgos son:

HALLAZGOS ADMINISTRATIVOS: Situaciones, hechos o circunstancias que impiden el buen funcionamiento de la empresa e inciden en la gestión de la empresa.

HALLAZGOS DISCIPLINARIOS: Evidencia el mal comportamiento de los empleados de la empresa e incumplimiento a las cláusulas del contrato laboral haciendo que la empresa no funcione correctamente.

HALLAZGO FISCAL: Genera daño al patrimonio público o al patrimonio de la empresa

HALLAZGO PENAL: Hechos o acciones de los empleados de la empresa que la legislación penal tipifica toma como hecho punible y pueden dar lugar a responsabilidades penales.

8.2. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE EL ALMACEN EL TEMPLO DE LA ROPA

Al encontrar estos riesgos en la empresa se debe buscar la implementación de todos los procesos que a la empresa le hacen falta para posterior a este seguir manejando de una manera adecuada una política de Administración de los Riesgos, para seguir cumpliendo acabo la misión, misión y los objetivos de la empresa. Al implementar esta política los administradores se ven en la obligación de realizar un mapa de riesgos y llevar a cabo su revisión. El almacén el templo de la ropa se deberá comprometer con el fortalecimiento de la cultura de prevención. En la implementación del Sistema Integrado de Gestión del almacén, permitirá una buena administración y por ende un crecimiento de este en el sector que compite evitando la mala práctica de sus administradores.

8.3. OBJETIVO DE LA POLÍTICA DE ADMINISTRACION DE RIESGO

Promover la seguridad y protección de los empleados, clientes y activos mediante la identificación, evaluación y gestión efectiva de los riesgos que puedan afectar a la organización, garantizando la continuidad del almacén y la residencia frente a eventos adversos a través de la implementación de medidas preventivas y planes de contingencia eficientes.

8.4. ALCANCE DE LA POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Política de Administración del riesgo es de obligatoria implementación en el almacén el Templo de la Ropa ya que esta tiene como objetivo identificar, evaluar y gestionar los riesgos en todos los niveles de la empresa, tomando en cuenta todas las áreas y procesos de esta, desde operaciones y finanzas hasta recursos humanos y tecnológicos.

8.5. DEFINICIONES

Clausulas: Disposición de un contrato, trato, testamento o cualquier otro documento similar, público o privado que exprese alguna condición.

Contexto interno: Es el entorno en el que se propone alcanzar sus objetivos, puede incluir las relaciones con los clientes y sus partes interesadas.

Contexto externo: Es todo lo que se conoce como entorno, es decir, todo lo que rodea a la propia organización.

Equipos de cómputo: Dispositivo electrónico que almacena y procesa información para después mostrarla en una interfaz a la disposición del usuario.

Fraude interno: Acto ilícito puesto en marcha por funcionarios que manifiestan una intención engañosa cuyo objetivo es dañar a la empresa bajo diferentes niveles de gravedad.

Fraude externo: Actos realizados por una persona externa a la entidad, que busca defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la misma y/o hacer uso del buen nombre para obtener ganancias ilícitas

Hardware: Conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.

Inflación: Proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continua de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

Inventario: Lista ordenada de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a una persona, empresa o institución.

INCONTEC: Organismo multifuncional de carácter privado, sin ánimo de lucro, que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia

Manual de procesos y procedimientos: Documento que contiene las reglas y pautas que indican como deben ejecutarse ciertos procesos.

Manual de funciones: Instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas.

Metrología: Ciencia que estudia los sistemas de pesas y medidas

Punible: Que merece castigo

Sistema integrado de gestión: Es un sistema único diseñado para gestionar múltiples aspectos de las operaciones de una organización en consonancia con múltiples normas, como las relativas a la gestión de la calidad, el medioambiente y la salud y la seguridad laboral.

SST: Salud y Seguridad en el Trabajo

Sin ánimo de lucro: Aquella que persigue un objetivo altruista, sin buscar obtener un beneficio económico por ello.

Stock de inventarios: Conjunto de materiales y/o mercancía que se almacena, ya sean destinados a completar el proceso productivo o tenga como destino la venta al cliente.

Software: Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

8.6. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Teniendo muy presente que la gestión de riesgos es un proceso que esta direccionado por la alta administración del almacén y efectuada también por todo el personal que labora y es parte de esta organización, el propósito de proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos y la visión de la empresa, los principales beneficios para esta son los siguientes.

- Apoyo a la toma de decisiones
- Aumentar activos
- Asignar eficientemente sus recursos
- Agilizar y fortalecer el proceso de la toma de decisiones
- Atenuar posibles responsabilidades legales
- Adaptación al cambio
- Dar cumplimiento a la normatividad legal vigente
- Dota a la empresa de herramientas y controles para hacer una administración más eficaz y eficiente
- Fortalecimiento de canales de comunicación al interior de la empresa
- Fortalecimiento de la cultura de control de la organización
- Garantiza la operación normal de la organización.
- Incrementa la productividad y reduce los riesgos

Logro de los objetivos organizacionales

Mejora el control de los riesgos

Mayor nivel de satisfacción en clientes y empleados

Minimiza la probabilidad y el impacto de los riesgos

Mejora la forma de identificar amenazas y oportunidades

Mejoramiento de localización de sus procesos y sus servidores

Mejorar el clima laboral entre los empleados y los clientes

Mejora en los controles de riesgo

Proteger el valor que aporta la empresa a la sociedad

Permite contar con un plan de acción eficiente

Posibilidad de evitar situaciones que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas

Reducir pasivos

Salvaguardar la reputación y la imagen corporativa

Uso adecuado de los recursos

8.7. POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

8.7.1 METODOLOGIA PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGO:

En el almacén el Templo de la Ropa con el fin de lograr los resultados deseado se iniciará con el proceso de administración de riesgos operacionales, se presenta el esquema a desarrollar en el presente documento. Con el objetivo de minimizar los riesgos existentes y los que se puedan presentar.

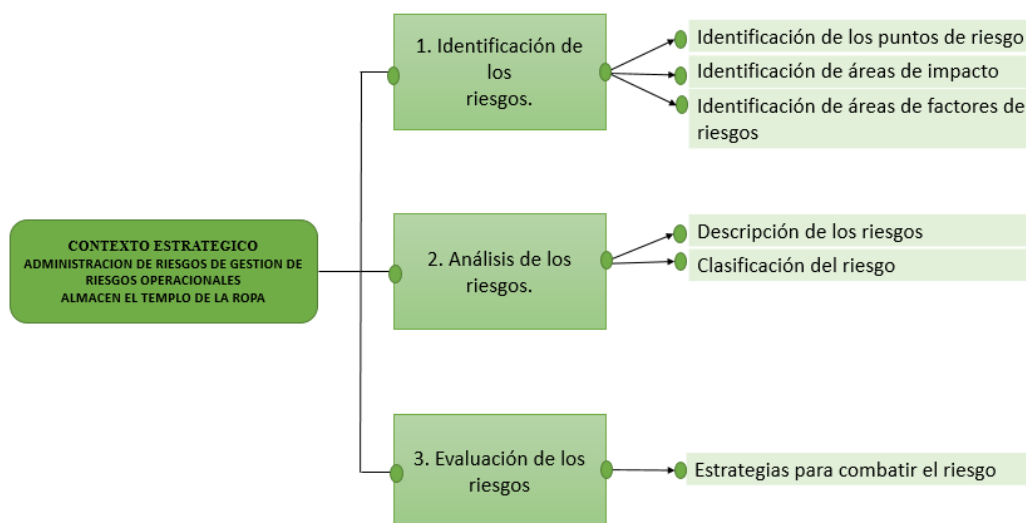


Figura 1. Esquema de administración de riesgos.

8.7.2 NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN EL ALMACÉN EL TEMPLO DE LA ROPA

Se toma como base la estructura organizacional del almacén para darse a conocer las líneas de defensa o quiénes serían los responsables de las etapas de la administración del riesgo.

Dado que se desea articular los niveles de autoridad y responsabilidad en el marco del esquema de líneas de defensa, con el fin de facilitar la estructura para los procedimientos y monitoreo en todos los niveles organizacionales.



Figura 2. Estructura organizacional almacén el Templo de la Ropa

Frente a la gestión del riesgo y teniendo en cuenta la estructura organizacional del almacén el Templo de la Ropa. Se debe tener en cuenta el siguiente marco general para la definición de actividades o acciones propias de cada línea así:

Línea Estratégica (Alta Dirección): En esta línea se encuentran los dueños y jefes del almacén el templo de la Ropa, quienes aprueban la política de administración de riesgos.

1ª línea de defensa: En el almacén el templo de la Ropa su administrador juega el importante papel de ser quien tiene la responsabilidad frente a la aplicación efectiva de los controles, por lo que se trata de un seguimiento permanente, esto incluye la aplicación de gerencia operativa que corresponde a aquellos que son aplicados por el personal a su cargo.

2ª línea de defensa: Para el almacén el Templo de la Ropa son de mucha importancia sus cajeras ya que estas son encargadas de los puntos de atención y trabajan de la mano con el administrador para que estos funcionen correctamente, estas realizan periódicamente un seguimiento a todos los riesgos, permitiendo que se generen recomendaciones y posibles ajustes a los mapas de riesgos, de manera que el administrador pueda establecer mejoras a los riesgos y controles, así mismo garantizar su aplicación efectiva. El contador es el encargado de manejar y llevar correctamente la cartera de clientes y proveedores y así mismo tener presente y pronosticar los posibles riesgos a los cuales se puede enfrentar esta área de la empresa.

3ª línea de defensa: Nuevamente recae esta responsabilidad sobre el administrador ya que este a través de los procesos de seguimiento y evaluación, la auditoría interna o de la revisión fiscal debe establecer la efectividad de los controles para evitar la materialización de los riesgos.

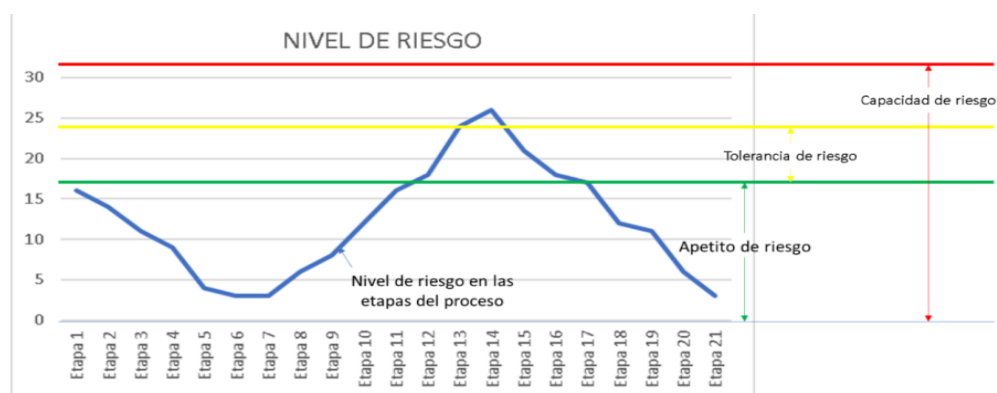
Teniendo en cuenta que dentro de los lineamientos para la política de administración del riesgo se debe considerar el apetito del riesgo, el cual se lo desarrolla conceptualmente.

Nivel de riesgo: Valor que se determina a partir de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos.

Apetito de riesgo: es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar en relación con sus objetivos, el marco legal y las disposiciones de la alta dirección. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la entidad debe o desea gestionar.

Tolerancia del riesgo: es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del apetito de riesgo determinado por la entidad.

Capacidad de riesgo: es el máximo valor del nivel de riesgo que una entidad puede soportar y a partir del cual la alta dirección considera que no sería posible el logro de los objetivos de la entidad.



Fuente: Tomado de la Guía de buenas prácticas de gestión de riesgos del Instituto de Auditores Internos (IIA GLOBAL), junio de 2013.

Figura 3. Gráfica nivel de riesgo

Para implementar el almacén el templo de la ropa debe tener en cuenta el anterior esquema y metodología, la cual puede ser cualitativa o cuantitativa, o bien una combinación de ambos, con el fin que los dueños y el administrador determinen cuales de los riesgos de la zona baja pueden ser aceptados. Es importante resaltar que estos deben de seguir siendo monitoreados, a fin de garantizar que las condiciones bajo las cuales han sido analizados no han presentado cambios; si estas lo han hecho de debe volver a valorar.

En todo caso la decisión de aceptar o no determinados riesgos que se ubiquen en zonas bajas es responsabilidad de la Alta Dirección que en este caso serían los dueños y jefes.

8.8. IDENTIFICACION DEL RIESGO

En esta etapa se tiene como objetivo identificar los riesgos que estén o no bajo el control del almacén, para ello se debe tener en cuenta el contexto estratégico en el que opera la entidad, la caracterización de cada proceso que contempla su objetivo y alcance, también, el análisis frente a los factores internos y externos que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos.

En el proceso de conocimiento de la empresa se pudo evidenciar algunos procesos que deben ser fortalecidos con el fin de dar cumplimiento a la regulación que le es aplicable y a los objetivos por los cuales fueron creados. Para este momento se tiene en cuenta los siguientes hallazgos encontrados en el almacén el Templo de la Ropa.

Tabla N° 1. CONSOLIDACIÓN DE HALLAZGOS

No.	RESUMEN DE HALLAZGOS	CLASE DE HALLAZGO				OBSERVACIÓN
		A	D	F	P	
1	En el stock de inventarios se encontró falla en rotación de productos ya sea por mala calidad, modelos que no están a la vanguardia de la moda actual o simplemente una inadecuada exhibición.	X				El almacén debe implementar más estrategias de mercadeo y marketing, la capacitación de su equipo de trabajo debe de ser constante.
2	Falta de organización y delegación de funciones, no existe un manual de funciones en establecimiento comercial.	X				Elaboración e implementación de un manual de funciones.
3	El almacén carece de un manual de un manual de procesos y procedimientos el cual limita o no controla los procesos que se deben realizar en el almacén.	X	X			Elaboración e implementación de un manual de procesos y procedimientos.
4	Atención a clientes.	X				Contratación de personal calificado para estas capacitaciones.
5	El almacén no cuenta con un área de talento humano definido.	X				Delegación de esta función a una persona con la capacidad para dicho cargo.

8.8.1 IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS

Establecer los lineamientos y criterios metodológicos para identificar, analizar, valorar y realizar monitoreo y seguimientos a los riesgos encontrados en el almacén el Templo de la Ropa, con el fin de minimizar sus efectos adversos, así para orientar a la toma de decisiones en la formulación de acciones efectivas tendientes a garantizar la continuidad de la visión, de tal

manera que la gestión de administración de riesgos de constituya en una herramienta de mejoramiento continuo y garantice el cumplimiento de los objetivos y la visión que tiene el almacén.

8.8.2 ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

Según el ICONTEC, el contexto se entiende como el ambiente interno o externo en el cual una organización desarrolla sus actividades para alcanzar sus objetivos. En este entorno se pueden presentar eventos que afecten negativamente el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

Tabla No. 2. Factores para cada categoría del contexto (fuentes de riesgo)

CONTEXTO EXTERNO	Económico: disponibilidad de capital, liquidez, mercados, financieros, desempleo, competencia.
	Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
	Tecnológicos: avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea
	Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible
	Comunicación Externa: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad
	Sociales: Manifestaciones, bloqueos, desastres naturales que afecten la misionalidad de la empresa
	Financieros: Presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada.
	Personal: competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.
	Procesos: Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento

CONEXTO INTERNO	Tecnología: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información.
	Estratégicos: Direccionamiento estratégico, Planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo.
	Comunicación Interna: Canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones
CONTEXTO DEL PROCESO	Interacciones con otros procesos: Relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.
	Transversalidad: Procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.
	Procedimientos asociados: Pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos.
	Comunicación entre los procesos: Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.

Tabla N°3. Clasificación de factores para cada categoría del contexto

N°	RIESGOS	CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
R1	Implementación de SST	Procesos	
R2	Manual de funciones	Procesos	
R3	Inflación		Económico
R4	Competencia desleal		Económico
R5	Rotación de productos	Procesos	
R6	Calidad de prendas	Procesos	
R7	Inadecuada atención al cliente	Personal	
R8	Acoso, agresiones y atracos		Sociales
R9	Fraude interno	Financieros	
R10	Ambiente laboral	Comunicación interna	
R11	Perdida de clientes	Procesos	
R12	Daños en activos	Procesos	
R13	Daños en hardware o software	Tecnología	
R14	Bajas en la red de internet		Tecnológicos
R15	Apagones		Medioambientales

8.8.3 TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACION DEL RIESGO, CAUSAS Y CONSECUENCIAS

La identificación del riesgo se realiza determinando posibles situaciones que se presentan en el contexto interno y externo y del proceso, que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos o de los procesos, la identificación de estos riesgos y sus causas se pueden hacer aplicando diferentes técnicas, en este caso se va aplicar la siguiente tabla para el análisis de los riesgos, sus causas y consecuencias.

Tabla N°4. Análisis de las causas y consecuencias de los riesgos

N°	Riesgo	Causa	Consecuencia
R1	Implementación de SST	No existe un formato de Salud, Seguridad en el Trabajo, se generó por mala información y poco conocimiento del administrador.	-Accidentes -Sanciones
R2	Manual de funciones	No existe ni se ha implementado el Manual de funciones, no conocimiento del administrador.	-Mala administración -Bajo rendimiento del personal. -Imposibilita llegar a la visión de la empresa -Bajo crecimiento de la empresa

R3	Inflación	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento en el valor de las materias primas. -Más demanda contra menos oferta -Demasiado dinero en circulación -Guerras en países potentes 	<ul style="list-style-type: none"> -Menos capacidad de ahorro -Reducción del patrimonio -Bajas en las ventas. -Impacto negativo en las finanzas -Problemas para con la cartera.
R4	Competencia desleal	<ul style="list-style-type: none"> -Bajas en las ventas -Sector con negocios similares -Falta de ética -Contrabando 	<ul style="list-style-type: none"> -Bajas en ventas -Pérdida de clientes -Altas y bajas en cartera
R5	Rotación de productos	<ul style="list-style-type: none"> -Moda -Exhibición de productos errónea -Bajo Stock de referencias con mayor demanda. -Proveedores tienen retrasos en entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja en ventas -Pérdida de clientes -Referencias que se quedan en grandes cantidades
R6	Calidad de prendas	<ul style="list-style-type: none"> -Materia prima escogida -Proceso de producción mal realizado 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja en ventas -Pérdida de clientes -Afecta la imagen de la empresa
R7	Inadecuada atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> -No existen capacitaciones -Estrés del personal -Mala comunicación. -Intolerancia por parte y parte (cliente y empleado) 	<ul style="list-style-type: none"> -Afecta la imagen de los almacenes -Baja en las Ventas -Agresiones físicas y verbales
R8	Acoso, agresiones y atracos	<ul style="list-style-type: none"> -Intolerancia -Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> -Lecciones físicas y psicológicas. -Pérdida de inventario y efectivo
R9	Fraude interno	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de ética -Seguridad no implementada -Insatisfacción en reconocimiento laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de activos -Pérdida de efectivo
R10	Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Intolerancia -Falta de ética -Estrés acumulado -Competencia de poder 	<ul style="list-style-type: none"> -Afecta la imagen de los almacenes -Problemas de salud -Lesiones físicas y/o psicológicas
R11	Pérdida de clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de Stock en productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de efectivo

		<ul style="list-style-type: none"> -Mala atención -Inflación -Competencia -Clientes insatisfechos -Mal procedimiento en crédito 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja en ventas -La utilidad disminuye
R12	Daños en activos	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de capacitación para manejo de activos -Mal proceso de recibo de mercancía -Exhibición errónea -Inadecuado lugar de revisión de mercancía -Cambios climáticos -Descuido de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de activos -Pérdida efectivo
R13	Daños en hardware o software	<ul style="list-style-type: none"> -Apagones -No mantenimiento -Mala conectividad -Inadecuado proceso de instalación 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de información -Pérdida de efectivo -Fallas en atención -Fallas en proceso de facturación e ingreso de referencia
R14	Bajas en la red de internet	<ul style="list-style-type: none"> -Red de la empresa inestable -Mala instalación -Daños en Centrales 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de información -Pérdida del sistema de facturación
R15	Apagones	<ul style="list-style-type: none"> -Daños en centrales eléctricas -Lluvias -Atentados 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de información -Pérdida del sistema de facturación -No atención al cliente

8.8.4 TIPOLOGIAS DE RIESGOS

A. RIESGOS DE LA GESTIÓN

Son aquellos asociados a eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos. Dentro de las clases de riesgo que se pueden presentar se encuentran:

Riesgo estratégico: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los objetivos estratégicos y que, por lo tanto, impactan toda la entidad.

Riesgo gerencia: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos gerenciales y/o la alta dirección.

Riesgo operativo: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos misionales de la entidad.

Riesgo financiero: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los estados financieros y todas las áreas involucradas con el proceso financiero como presupuesto, tesorería, contabilidad, cartera, costos, centro de pagos, etc.

Riesgo tecnológico: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc.).

Riesgo de cumplimiento: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a un incumplimiento o desacato de la normatividad legal y las obligaciones contractuales.

Riesgo de imagen o reputación: posibilidad de ocurrencia de eventos que afectan la imagen, buen nombre o reputación de una organización ante sus clientes y partes interesadas.

Adicionalmente, es posible identificar riesgos en los proyectos de inversión, conforme con los lineamientos de la presente Política, entendiendo por riesgo de proyecto, la posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten el costo, tiempo, alcance y calidad del proyecto.

B. RIESGOS DE CORRUPCIÓN

Los riesgos de corrupción son los eventos que, por acción u omisión, o por el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, lesionan los intereses de una entidad y en consecuencia, del Estado, para la obtención de un beneficio particular. Estos riesgos se identifican en cada vigencia y se administran mediante el mapa de riesgos de corrupción en el cual se determinan acciones preventivas para evitar su materialización, entre otros aspectos.

El riesgo de corrupción en su redacción debe hacer referencia a todos los componentes de su definición: acción u omisión, uso del poder, desviación de la gestión de lo público y beneficio privado.

C. RIESGOS DE PROCESOS DE CONTRATACION

Conforme con lo indicado por la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, esta clase de riesgos pueden estar asociados a los eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato, los eventos que alteren la ejecución del contrato, el equilibrio económico del contrato, la eficacia del proceso de contratación y la reputación y legitimidad de la entidad Estatal encargada de prestar el bien o servicio.

Dentro de las fuentes que se pueden consultar para identificar los riesgos se encuentran los planes estratégicos, planes de acción, reportes de desempeño, presupuestos, riesgos identificados por otras entidades estatales, lluvia de ideas, paneles de expertos, análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), encuestas y cuestionarios.

Los riesgos de contratación se clasifican según su clase, su fuente, la etapa de contratación en la que se encuentra el riesgo y su tipo.

Según su clase, los riesgos pueden ser:

General: es un riesgo de todos los procesos de contratación adelantados por la entidad Estatal, por lo cual está presente en toda su actividad contractual.

Específico: es un riesgo propio del proceso de contratación objeto de análisis. Según su fuente los riesgos pueden ser:

Interno: es un riesgo asociado a la operación, capacidad o situación particular de la entidad Estatal.

Externo: es un riesgo del sector del objeto del proceso de contratación, o asociado a asuntos no referidos a la entidad Estatal. En las diferentes etapas del proceso de contratación también pueden presentarse riesgos, de la siguiente manera: □ □ En la etapa de planeación, la entidad debe formularse preguntas como, por ejemplo, si la modalidad de contratación es adecuada para el bien, servicio u obra requerido, si el valor del contrato corresponde a los precios del mercado, si la descripción del bien o servicio requerido es claro, o si el proceso de

contratación es transparente y equitativo para los proponentes, entre otras. □ □E n la etapa de selección, los riesgos que se pueden presentar son: selección de contratistas que no cumplen con la totalidad de requisitos habilitantes, riesgo de colusión (acuerdo entre dos o más partes en forma secreta o ilegal para obtener una ventaja injusta en el mercado, concertar precios, limitar la producción, dividir el mercado, de modo que los licitadores eviten competir entre ellos y todos obtengan beneficios) o riesgo de ofertas artificialmente bajas. □ □E n la etapa de contratación, se pueden presentar situaciones como, por ejemplo, que no se firme el contrato, o que no se presenten las garantías requeridas o se presentan en forma extemporánea, que se incumpla con la publicación o el registro presupuestal del contrato, o que se presenten reclamos que retrasen el perfeccionamiento del contrato.

8.9. VALORIZACION DE LOS RIESGOS

En esta etapa se analizan dos factores: la probabilidad y el impacto

8.9.1 ANALISIS DE LA PROBABILIDAD

Para determinar la probabilidad es necesario analizar qué tan posible es que ocurra el riesgo en términos de frecuencia y de factibilidad. Se entiende por frecuencia, la cantidad de veces en que el riesgo se ha materializado con anterioridad, con base en hechos históricos o con la experiencia de los servidores que desarrollan el proceso. La factibilidad consiste en el análisis de la posibilidad de que suceda un evento que aún no se ha presentado.

8.9.2 CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 5. Calificación de la probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente.	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos.	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos tres años

8.9.2.1 Criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la gestión

Los criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la gestión se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Calificación del impacto de riesgos asociados a la gestión

NIVEL	DESCRIPTOR	Impacto o consecuencias (Descripción cuantitativa)	Impacto o consecuencias (Descripción cualitativa)
20	CATASTROFICO	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 50%. -Perdida de la cobertura de la prestación del servicio de la entidad o empresa mayor o igual al 50%. -Pago de sanciones económicas en más del 40% 	<ul style="list-style-type: none"> Interrupción de las operaciones de la entidad por más de cinco (05) días. -Intervención por parte de un ente de control o ente regulador. -Perdida de información esencial para la entidad que no se pueda recuperar. -Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales afectado a un nivel grave las operaciones
110	MAYOR	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 20%. -Perdida de la cobertura de la prestación del servicio de la entidad o empresa mayor o igual al 20%. -Indemnización a terceros por acciones legales que puedan afectar el presupuesto total de la entidad por más del 20%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor igual a 20% del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupción de las operaciones de la entidad por más de cinco (02) días. -Perdida de información esencial para la entidad que puede ser recuperada en forma parcial o incompleta. -Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.

55	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 5%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad en un porcentaje mayor o igual al 10%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor mayor o igual al 5%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual al 5% del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por un (1) día. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. - Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. - Aumento de carga operativa. - Imagen institucional afectada en el orden nacional, departamental o local por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. - Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.
22	MENOR	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual a 1%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad <igual a 5%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor menor a 1%. - Pago de sanciones económicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por algunas horas. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias. - Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos

11	INSIGNIFICANTE	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual al 0,5%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad <1%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor <0,5%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor menor al 0,5% del presupuesto general de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones internas disciplinarias. - Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. - No hay interrupción de las operaciones de la entidad. - No se generan sanciones económicas o administrativas. - No se afecta la imagen institucional de forma significativa.
----	----------------	---	--

8.9.3 MAPA DE CALOR:

Es una herramienta que ayuda a identificar la zona en que se ubica el riesgo una vez valorado bajo los criterios de probabilidad e impacto, con el fin de priorizar el tratamiento de los riesgos mediante la formulación de acciones. De esta manera, es posible visualizar la exposición de la entidad ante los riesgos si no existiera ningún control (zona de riesgo inherente). Para tal fin, se ubican las calificaciones de la probabilidad y del impacto en la fila y columnas correspondientes y se establece el punto de intersección entre ambas y ese punto es el que corresponde al nivel de riesgo. Por ejemplo, suponiendo que un riesgo fue calificado con probabilidad “probable” e impacto “mayor”, la zona de riesgo en la que se ubica es la “extrema”,

es decir que, en caso de materializarse, el riesgo genera impactos graves significativos para la entidad.

Figura 4. Mapa de calor para riesgos asociados la gestión

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
5				
CASI SEGURO				
4				
PROBABLE				
3				
POSIBLE				
2				
IMPROBABLE				
1				
RARA VEZ				
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO

	BAJA		MODERADA
	ALTA		EXTREMA

Se considera que ningún riesgo es insignificante y teniendo en cuenta el apetito del riesgo se determinó que el impacto mínimo será moderado para que los encargados del riesgo en la empresa le den el tratamiento correspondiente y la amenaza no afecte los objetivos institucionales o empresariales.

El impacto generado por los riesgos de corrupción siempre será significativo; por lo tanto, no aplican los niveles de impacto insignificante o menor. La probabilidad se califica con los mismos criterios establecidos para calificar los riesgos de la gestión

Criterios para calificar el impacto de los riesgos de corrupción El impacto de los riesgos de corrupción se determina aplicando el siguiente cuestionario: Si el riesgo de corrupción se materializa podría.

Tabla N°7. Preguntas para determinar el impacto de los riesgos

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?		
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?		
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos penales?		
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectará la imagen local?		
18	¿Afectará la imagen departamental?		
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS		
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 118 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 8 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

Mapa de calor Los riesgos de corrupción se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: probable (4) X Catastrófico (20) Total $4 \times 20 = 80$.

Tabla N°9. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

BAJA

MODERADA

ALTA

EXTREMA

A continuación, se presentan y detallan los riesgos operativos encontrados en el almacén el Templo de la Ropa de la ciudad de Pasto.

Tabla N°10 Lista de riesgos operacionales encontrados

N°	RIESGO
R1	Implementación de SST
R2	Manual de funciones
R3	Inflación
R4	Competencia desleal
R5	Rotación de productos
R6	Calidad de prendas
R7	Inadecuada atención al cliente
R8	Acoso, agresiones y atracos
R9	Fraude interno
R10	Ambiente laboral
R11	Perdida de clientes
R12	Daños en activos
R13	Daños en hardware o software
R14	Bajas en la red de internet
R15	Apagones

Tabla No.11. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R1: Implementación de SST

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS		15	
TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS			3

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es **CATASTROFICO**

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 12 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No 13 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: 4 X 20 = 80

Tabla N°14. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

**Tabla No. 15. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R2: Manual de funciones**

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS		12	
TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS			6

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es **CATASTROFICO**

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 16 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 17 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°18. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

**Tabla No. 19. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO**

R3: Inflación

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	11	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		7

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es **MAYOR**

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 20 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 21 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°22. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No 23. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R4: Competencia desleal

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	16	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		2

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es **CATASTROFICO**

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 24 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 25 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: 4 X 20 = 80

Tabla N°26. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 27. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R5: Rotación de productos

No	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	10	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		8

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es **MAYOR**

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo

Tabla No. 28 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 29 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°30. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 31. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R6: Calidad de prendas

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	11	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		7

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es **MAYOR**

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 32 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 33 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°34. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 35 PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R7: Inadecuada atención al cliente

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	11	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		7

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es **MAYOR**

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo

Tabla No. 36 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 37 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°38. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 39. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R8: Acoso, agresiones y atracos

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?		X
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	10	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		8

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es **MAYOR**

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo

Tabla No. 40 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 41 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°42. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

**Tabla No 43. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO**

R9: Fraude interno

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	17	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		1

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es **CATASTROFICO**

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 44 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 45 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°46 Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 47. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R10: Ambiente laboral

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	12	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		6

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es **CATASTROFICO**

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo

Tabla No. 48 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 49 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°50. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 51. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO

R11: Pérdida de clientes

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	11	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		7

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es **MAYOR**

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 52 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 53 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: 4 X 20 = 80

Tabla N°54. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 55. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO

R12: Daños en activos

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	12	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		6

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es **CATASTROFICO**

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 56 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 57 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°58. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERAO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 59. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO

R13: Daños en hardware o software

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	12	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		6

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es **CATASTROFICO**

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 60 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 61 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°62. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No. 63. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R14: Bajas en la red de internet

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	11	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		7

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es **MAYOR**

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 64 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 65 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: 4 X 20 = 80

Tabla N°66. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla No 67. PREGUNTAS PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS RIESGOS
FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO
R15: Apagones

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		X
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		X
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		X
13	¿Dar lugar a procesos penales?		X
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?		X
	TOTAL, PREGUNTAS AFIRMATIVAS	11	
	TOTAL, PREGUNTAS NEGATIVAS		7

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es **MAYOR**

Si se responde afirmativamente de 12 a 18 preguntas, el impacto es CATASTROFIC

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Tabla No. 68 Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla No. 69 Calificación de probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA	
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente	Más de una vez al año.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos	Al menos una vez en el último año	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los dos últimos años	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 5 años	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos 5 años	No se han presentado en los últimos 5 años

MAPA DE CALOR

Los riesgos se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: Probable 4 X catastrófico 20.

Total: $4 \times 20 = 80$

Tabla N°70. Mapa de calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	60 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

8.10. TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Consiste en evaluar las opciones para la mitigación de los riesgos considerando su importancia, probabilidad e impacto. Las acciones pueden ser establecidas con base en los siguientes criterios:

Tabla N°71. Criterios para el tratamiento del riesgo

CRITERIO	DEFINICIÓN
Asumir el Riesgo	<p>Cuando un riesgo se ubica en la zona baja del mapa de calor se acepta el riesgo, es decir que no será necesario adoptar medidas que afecten la probabilidad o impacto del riesgo.</p> <p>Este criterio aplica también para aquellos riesgos a los que no se les puede establecer controles</p> <p>Es importante tener en cuenta que en el caso de los riesgos de corrupción ninguno puede ser aceptado</p>
Evitar el Riesgo	<p>En este caso se debe decidir no realizar o no continuar con la actividad que origina el riesgo y aplica cuando los riesgos son demasiado extremos</p>
Compartir o Transferir el Riesgo	<p>El riesgo puede ser compartido o transferido con otras organizaciones cuando se considere que no se cuenta con la capacidad o experiencia suficiente para gestionarlo. Las formas más comunes de compartir o transferir un riesgo son mediante seguros o tercerización.</p> <p>Los mecanismos de transferencia del riesgo deben respaldarse bajo un acuerdo contractual</p>
Reducir el riesgo	<p>Implica implementación de controles para minimizar la probabilidad de ocurrencia e impacto del riesgo o ambos</p>

Fuente: Guía para la Gestión del Riesgo y diseño de controles en entidades públicas del Departamento Administrativo de la Función Pública 2018.

Al implementar los controles, se debe considerar su viabilidad jurídica, técnica y financiera, así como la relación costo-beneficio.

La siguiente tabla describe el nivel de aceptación del riesgo:

Tabla N° 72. Nivel de riesgo de aceptación

ZONA DE RIESGOS	SIGNIFICADO	NIVEL DE ACEPTACIÓN	TRATAMIENTO	PERIODICIDAD DEL MONITOREO
Extrema	En caso de materialización del riesgo, genera impactos graves, significativos para la entidad	No aceptables	Las acciones que se emprendan para tratar el riesgo extremo deben orientarse a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo	Trimestral
Alta	En caso de materialización del riesgo, genera impactos graves, para la entidad	No aceptables	Las acciones que se emprendan para tratar el riesgo deben estar enfocadas a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo	Trimestral
Moderada	En caso de materialización del riesgo, genera impactos mínimos en la entidad	No aceptable	Las acciones deben estar enfocadas a reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo	Trimestral
Baja	En caso de materialización del riesgo, genera impactos leves para la entidad	Aceptable	El riesgo catalogado en nivel bajo se asume y es necesario realizar seguimiento continuo del riesgo	Trimestral

8.11. EVALUACIÓN DEL RIESGO

8.11.1. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES: Las actividades de control son aquellas medidas orientadas a prevenir y detectar la materialización de los riesgos y deben estar documentadas en políticas de operación y procedimientos. De esta forma, se garantiza que sean ejecutadas por responsables claros y que hagan parte de la operación normal de la Entidad.

8.11.2. CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES

a. **CONTROL PREVENTIVO:** Estos controles se orientan a eliminar las causas del riesgo para evitar que ocurran. Funciona antes de que ocurra un problema en los procesos. Detecta la causa del problema para luego corregirlo. Entrega más eficiencia a las acciones concurrentes y correctivas. Promueve el autocontrol de la empresa.

b. **CONTROL CORRECTIVO:** Este tipo de controles permiten enfrentar un evento no deseado; Se trata de la corrección de algo no deseado. Cuando se identifica un error o irregularidad, las actividades de control correctivo deben ofrecer soluciones y establecer nuevas medidas para evitar errores.

Las medidas de control preventivo ayudan a minimizar la probabilidad de ocurrencia, mientras que las correctivas contribuyen a minimizar el impacto del riesgo.

8.12. MAPA DE RIESGOS

Tabla N° 73. Mapa de riesgos

No.	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD	ZONAS DE RIESGO	TRATAMIENTO DE LOS RIESGO				IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES	
							A S U M I R	E V I T A R	C O M P A R T I R	R E D U C I R	P R E V E N T I V O	C O R R E C T I V O
R1	Implementación de SST	No existe un formato de Salud, Seguridad en el Trabajo, se generó por mala información y poco conocimiento del administrador	-Accidentes -Sanciones	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA				X		
R2	Manual de funciones	No existe ni se ha implementado el Manual de funciones, no conocimiento del administrador.	Mala administración -Bajo rendimiento del personal. -Imposibilita llegar a la visión de la empresa -Bajo crecimiento de la empresa	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X	X	
R3	Inflación	-Aumento en el valor de las materias primas. -Más demanda contra menos oferta -Demasiado dinero en circulación -Guerras en países potentes	-Menos capacidad de ahorro -Reducción del patrimonio -Bajas en las ventas. -Impacto negativo en las finanzas -Problemas para con la cartera.	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA			X			X

R4	Competencia desleal	-Bajas en las ventas -Sector con negocios similares -Falta de ética -Contrabando	-Bajas en ventas -Pérdida de clientes -Altas y bajas en cartera	CATASTROFICO	POSIBLE	60 EXTREMA				X		X
R5	Rotación de productos	-Moda -Exhibición de productos errónea -Bajo Stock de referencias con mayor demanda. -Proveedores tienen retrasos en entregas.	-Baja en ventas -Pérdida de clientes -Referencias que se quedan en grandes cantidades	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA				X	X	
R6	Calidad de prendas	-Materia prima escogida -Proceso de producción mal realizado	-Baja en ventas -Pérdida de clientes -Afecta la imagen de la empresa	MAYOR	POSIBLE	30 ALTA				X	X	
R7	Inadecuada atención al cliente	-No existen capacitaciones -Estrés del personal -Mala comunicación. -Intolerancia por parte y parte (cliente y empleado)	-Afecta la imagen de los almacenes -Baja en las Ventas -Agresiones físicas y verbales	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA				X	X	
R8	Acoso, agresiones y atracos	-Intolerancia -Seguridad	-Lecciones físicas y psicológicas. -Pérdida de inventario y efectivo	MAYOR	POSIBLE	30 ALTA				X	X	
R9	Fraude interno	-Falta de ética -Seguridad no implementada -Insatisfacción en reconocimiento laboral	-Pérdida de activos -Pérdida de efectivo	CATASTROFICO	POSIBLE	60 EXTREMA				X	X	
R10	Ambiente laboral	-Intolerancia -Falta de ética -Estrés acumulado -Competencia de poder	-Afecta la imagen de los almacenes -Problemas de salud -Lesiones físicas y/o psicológicas	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA				X	X	

R11	Pérdida de clientes	-Falta de Stock en productos -Mala atención -Inflación -Competencia -Clientes insatisfechos -Mal procedimiento en crédito	-Pérdida de efectivo -Baja en ventas -La utilidad disminuye	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA			X			
R12	Daños en activos	-Falta de capacitación para manejo de activos -Mal proceso de recibo de mercancía -Exhibición errónea -Inadecuado lugar de revisión de mercancía -Cambios climáticos -Descuido de trabajadores	-Pérdida de activos -Pérdida efectivo	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X	X	
R13	Daños en hardware o software	-Apagones -No mantenimiento -Mala conectividad -Inadecuado proceso de instalación	-Pérdida de información -Pérdida de efectivo -Fallas en atención -Fallas en proceso de facturación e ingreso de referencia	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA				X	X	
R14	Bajas en la red de internet	-Red de la empresa inestable -Mala instalación -Daños en Centrales	-Pérdida de información -Pérdida del sistema de facturación	MAYOR	POSIBLE	30 ALTA				X	X	
R15	Apagones	-Daños en centrales eléctricas -Lluvias -Atentados	-Pérdida de información -Pérdida del sistema de facturación -No atención al cliente	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA				X		X

8. 12.1 PLAN DE ACCION

Tabla N° 74. Plan de acción para mitigar el riesgo

N°	Riesgo	Causa	Consecuencia	Acciones	Responsable
R1	Implementación de SST	No existe un formato de Salud, Seguridad en el Trabajo, se generó por mala información y poco conocimiento del administrador.	-Accidentes -Sanciones	-Elaborar e implementar un sistema SST. -Socializar con los empleados este sistema para su cumplimiento.	Dueños y jefes Administrador
R2	Manual de funciones	No existe ni se ha implementado el Manual de funciones, no conocimiento del administrador.	-Mala administración -Bajo rendimiento del personal. -Imposibilita llegar a la visión de la empresa -Bajo crecimiento de la empresa	-Elaborar e implementar un manual de funciones. -Socializar con los empleados este sistema para su adecuada ejecución y cumplimiento.	Dueños y jefes Administrador
R3	Inflación	-Aumento en el valor de las materias primas. -Más demanda contra menos oferta -Demasiado dinero en circulación -Guerras en países potentes	-Menos capacidad de ahorro -Reducción del patrimonio -Bajas en las ventas. -Impacto negativo en las finanzas -Problemas para con la cartera.	-Promover la educación financiera. -Realizar gastos inteligentes. -Apoyarse en la opinión de expertos	Todo el personal de la empresa
R4	Competencia desleal	-Bajas en las ventas -Sector con negocios similares	-Bajas en ventas -Pérdida de clientes	-Implementar acciones de publicidad sin dañar a la competencia.	

		-Falta de ética -Contrabando	-Altas y bajas en cartera	-Acordar rangos de precios con proveedores. -Capacitar al equipo de trabajo	Todo el personal de la empresa
R5	Rotación de productos	-Moda -Exhibición de productos errónea -Bajo Stock de referencias con mayor demanda. -Proveedores tienen retrasos en entregas.	-Baja en ventas -Pérdida de clientes -Referencias que se quedan en grandes cantidades	-Realizar promociones y descuentos. -Estar a la van guardia de la moda. -Adquirir productos y marcas comercialmente activas. -Acordar fechas de despacho. -Realizar pedidos con anticipación. -Capacitar a los trabajadores en cuanto a la exhibición de los productos.	Dueños y jefes
R6	Calidad de prendas	-Materia prima escogida -Proceso de producción mal realizado	-Baja en ventas -Pérdida de clientes -Afecta la imagen de la empresa	-Acuerdo con proveedores para exigir materiales de calidad. -Capacitar a los trabajadores en la manipulación de los productos. -Limpieza adecuada y periódica de los lugares en donde se tiene los productos.	Vendedores de mostrador

R7	Inadecuada atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> -No existen capacitaciones -Estrés del personal -Mala comunicación. -Intolerancia por parte y parte (cliente y empleado) 	<ul style="list-style-type: none"> -Afecta la imagen de los almacenes -Baja en las ventas -Agresiones físicas y verbales 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar el proceso de selección e ingreso de nuevo personal, perfil adecuado para el cargo. -Capacitaciones periódicas al personal encargado en la atención al cliente. -Descanso oportuno para la mejora en la productividad. -Pausas Activas para el manejo de estrés acumulado en la jornada laboral. 	Todo el personal de la empresa
R8	Acoso, agresiones y atracos	<ul style="list-style-type: none"> -Intolerancia -Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> -Lecciones físicas y psicológicas. -Pérdida de inventario y efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar los sistemas de seguridad. -Implementar plan de acción en caso de ocurrir algún tipo de atraco, acoso o agresiones. 	Todo el personal de la empresa.
R9	Fraude interno	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de ética -Seguridad no implementada -Insatisfacción en reconocimiento laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de activos -Pérdida de efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejoramiento en sistemas de seguridad y en software que garanticen que no existan fugas de efectivo. -Evaluación y revisión continua de los trabajadores de la empresa. 	Administración Cajeras

R10	Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Intolerancia -Falta de ética -Estrés acumulado -Competencia de poder 	<ul style="list-style-type: none"> -Afecta la imagen de los almacenes -Problemas de salud -Lesiones físicas y/o psicológicas 	<ul style="list-style-type: none"> -Pausas activas -Designación de funciones. -Descanso oportuno. -Talleres de tolerancia y trabajo en equipo. 	Todo el personal de la empresa
R11	Pérdida de clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de Stock en productos -Mala atención -Inflación -Competencia -Clientes insatisfechos -Mal procedimiento en crédito 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de efectivo -Baja en ventas -La utilidad disminuye 	<ul style="list-style-type: none"> -Promociones y descuentos. -Estrategias de marketing. -Convenios con entes gubernamentales. -Capacitación a los vendedores de mostrador en cuanto a la atención a clientes se trata. -Mantener en el stock más alto los inventarios 	Todo el personal d la empresa
R12	Daños en activos	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de capacitación para manejo de activos -Mal proceso de recibo de mercancía -Exhibición errónea -Inadecuado lugar de revisión de mercancía -Cambios climáticos -Descuido de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de activos -Pérdida efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones para el adecuado manejo de los activos. -Mantenimiento permanente a todos los activos de la empresa 	Todos los empleados de la empresa
R13	Daños en hardware o software	<ul style="list-style-type: none"> -Apagones -No mantenimiento -Mala conectividad -Inadecuado proceso de instalación 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de información -Pérdida de efectivo -Fallas en atención 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantenimiento permanente. -Compra de antivirus 	Administrador

			-Fallas en proceso de facturación e ingreso de referencia	-Realización de copias de seguridad permanentes. -Renovación de equipos de cómputo.	
R14	Bajas en la red de internet	-Red de la empresa inestable -Mala instalación -Daños en Centrales	-Pérdida de información -Pérdida del sistema de facturación	-Contratación la red más estable y con mayor cobertura. -Compra de modem inalámbrico.	Administrador
R15	Apagones	-Daños en centrales eléctricas -Lluvias -Atentados	-Pérdida de información -Pérdida del sistema de facturación -No atención al cliente	-Compra de plantas de energía a base de gasolina o ACPM	Administrador

8.13. MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Los riesgos no dejan de ser importante amenaza para una empresa, es por esto que es necesario realizar seguimiento y monitoreo con el fin de verificar que las acciones de mitigación se están cumpliendo y son adecuadas para mitigar el impacto del riesgo. La periodicidad del monitoreo y seguimiento a los riesgos asociados a la gestión y a los de corrupción deben de ser trimestral.

Es de obligatoria acción que el líder de cada proceso y su equipo a cargo, revisar y actualizar sus mapas de riesgo, esto cada termino de vigencia.

Cuando se detecten nuevos riesgos emergentes que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos también se debe revisar y actualizar el mapa de riesgos, así como determinar la adecuación de las herramientas para la gestión del riesgo, con el objeto de mejorar continuamente los mismos y en consecuencia el desempeño institucional. Los resultados de esta revisión deben divulgarse al interior de la entidad.

8.13.1 MEDIDAS GENERALES PARA EVITAR LA MATERIALIZACION DE LOS RIESGOS

Cuando el riesgo aún no se ha materializado, la entidad debe implementar acciones preventivas con el fin de evitar que se materialicen las causas del riesgo, así como su probabilidad

de ocurrencia o su impacto. Dentro de las acciones generales a implementar se encuentran las siguientes:

Implementación de controles: Identificación de puntos de control en los procedimientos, asociados a las actividades que lo requieran, entendiendo por punto de control todo mecanismo que permita cumplir correctamente el procedimiento.

Mejora continua de procesos y procedimientos: El Sistema Integrado de Gestión es una herramienta de gestión que integra políticas, procesos, procedimientos, documentación, administración de riesgos, indicadores, recursos, entre otros, la cual debe mantenerse para facilitar el desarrollo de las actividades orientadas a dar cumplimiento a las metas y objetivos institucionales, a garantizar la operación de los procesos, la prestación de los servicios y el suministro de información a las partes interesadas.

Plan de capacitación: Realización de actividades de capacitación dentro del plan institucional de capacitación tendientes a fortalecer la cultura de prevención del riesgo y la toma de conciencia por parte del personal con el fin de lograr un sistema de administración de riesgos sostenible a través de la autogestión.

Seguridad y salud en el trabajo: Desarrollo de programas que permitan generar condiciones de trabajo adecuadas, así como proteger y promover la salud de los servidores públicos y contratistas, que redunden en un mejor desempeño laboral.

Seguridad de la información: Implementación de las acciones que permitan preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como la protección de los sistemas de la información del acceso, uso, divulgación, interrupción o eliminación no autorizadas.

Plan de bienestar social y estímulos: Desarrollo de programas encaminados a mejorar la calidad de vida del personal y sus familias y que generen sentido de pertenencia que redunden en un mejor desempeño laboral.

Planes de mantenimiento: Implementación de planes de mantenimiento de la infraestructura y bienes de la entidad, necesarios para desarrollar las actividades bajo condiciones adecuadas y seguras que eviten riesgos a su personal.

Plan de Gestión Ambiental (PGA): Desarrollo de acciones encaminadas a la preservación de los recursos naturales, la conservación del ambiente y generación de conciencia sobre la implementación de buenas prácticas ambientales.

8.14. MEDIDAS GENERALES PARA TRATAR LOS RIESGOS MATERIALIZADOS

Cuando un riesgo se materializa, es necesario implementar acciones correctivas para evitar que el riesgo vuelva a suceder.

Tabla N°75. Lineamientos para el manejo de los riesgos materializados por parte de los líderes de los procesos.

TIPO DE RIESGO DETECTADO POR	RIESGO DE CORRUPCIÓN	RIESGO DE GESTIÓN	
ZONA EXTREMA	ZONA ALTA	ZONA MODERADA	ZONA BAJA
Trabajador responsable del proceso y demás que participa(n) o interactúa(n) con el proceso	1. Informar a la Alta Dirección sobre el hecho encontrado. 2. De considerarlo necesario, realizar la denuncia ante el ente de control respectivo 3. Iniciar con las acciones correctivas necesarias. 4. Realizar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora. 5. Análisis y actualización del mapa de riesgos.	1. Tomar las acciones correctivas necesarias, dependiendo del riesgo materializado. 2. Iniciar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora. 3. Analizar y actualizar el mapa de riesgos. 4. Informar a la Alta Dirección sobre el hallazgo y las acciones tomadas.	Aplicar las orientaciones de la política de riesgos institucional. (Verificar los niveles de aceptación del riesgo).

9. Conclusiones.

En conclusion ya que la vida de una empresa como lo es el Templo de la Ropa depende de la cantidad y fidelidad de sus clientes es importante que una empresa como esta realice la identificacion de los riesgos operacionales, la evaluacion de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados para el buen funcionamiento de esta y el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Se encontró que no existe un plan de recomendaciones para mitigar, transferir o aceptar los riesgos operacionales a los cuales se puede enfrentar una empresa como lo es el Templo de la Ropa

También se encontró que no hay una implementación de controles y medidas preventivas para reducir la exposición a la que se encuentra el almacén el Templo de la Ropa en cuanto a los riesgos de operacionales.

Igualmente, se encontró que no existe una correcta repartición de roles y responsabilidades para la gestión de riesgos operacionales, acompañándolo con la planificación de acciones correctivas y seguimiento continuo para garantizar la efectividad de los objetivos implementados en este anteproyecto.

10.Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se darán de acuerdo a lo identificado y evaluado en el documento

- ✓ Se recomienda realizar un análisis exhaustivo de los procesos y actividades de la empresa para identificar los posibles riesgos operacionales.
- ✓ Se recomienda establecer controles y medidas preventivas para minimizar o eliminar los riesgos identificados.
- ✓ Se recomienda implementar un sistema de gestión de riesgos que incluya la identificación, evaluación, monitoreo y mitigación de los riesgos encontrados.
- ✓ Se recomienda capacitar al personal sobre los riesgos operacionales y las medidas de control correspondientes.
- ✓ Se recomienda establecer un plan de respuestas ante incidentes o emergencias relacionados con este tema.
- ✓ Se implemente un área encargada para la gestión y evaluación de estos riesgos.
- ✓ Se recomienda evaluar este ante proyecto para su implementación y prevenir riesgos de liquidez.

11.Referencias

- Riesgo operativo – Fasecolda.* (n.d.). Fasecolda.com. Retrieved July 25, 2023, from <https://www.fasecolda.com/fasecolda/asuntos-financieros/sistemas-de-administracion-de-riesgos/riesgo-operativo/>
- Cifuentes, D. G. (1687293106000). *Importancia del Riesgo Operacional en las empresas.* LinkedIn.com. <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-del-riesgo-operacional-en-las-empresas-garc%C3%ADa-cifuentes>
- Londoño, I. (n.d.). *Mapa de calor: una herramienta para optimizar la gestión de riesgos.* Piranirisk.com. Retrieved July 25, 2023, from <https://www.piranirisk.com/es/blog/mapa-de-calor-una-herramienta-para-optimizar-la-gestion-de-riesgos>
- Consultores, A. (2017, September 5). *Manual de Funciones de Puestos de Trabajo.* Aiteco.com; Aiteco Consultores. <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Morles, V. (2002). Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico. *Revista de pedagogía - Escuela de Educación, Universidad Central de Venezuela*, 23(66), 121–146.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000100006
- Bit Perfect Solutions. (n.d.). *No title.* Prevencionlaboralrimac.com. Retrieved July 25, 2023, from <https://prevencionlaboralrimac.com/Herramientas/Matriz-riesgo>

