

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS



**Código: MC-SR-DC-1
(Antes DC_174)**

Elaborado por: Angie Velilla Jefe de Riesgos	Revisado por: Oriana Rinaldy Jefe de Calidad	Aprobado por: Javier González Moreno Subgerente de Cumplimiento, Riesgos y Sostenibilidad
--	--	---

Documento aprobado electrónicamente en Software Kawak

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 2 de 38
--------------------------	--	----------------

REGISTRO DE CAMBIOS

Versión No.	Fecha	Resumen de los cambios
00	01/11/2015	Creación del documento.
01	09/03/2018	Se eliminó del documento la política de riesgo y se relacionó en el MC-DC-2_Políticas_TripleA ubicado en el software Kawak.
02	06/06/2022	<p>Se ajusta la metodología de la valoración de riesgos indicando los criterios para los niveles de riesgos y la declaración del uso de escala exponencial para la medición del impacto.</p> <p>Se actualizan las escalas de impacto de las oportunidades, los niveles de oportunidad y los tratamientos de oportunidades.</p> <p>Se incluye la anatomía de los controles como proforma para la descripción de controles</p> <p>Se incluye el MC-SR-FR-1 Registro de eventos por materialización de riesgos y el formato MC-SR-FR-5 “Formato de Autocontrol”.</p> <p>Se incluye la evaluación de contexto como elemento clave para el análisis del perfil de riesgo.</p>
03	12/10/2022	Para efectos de la gestión de riesgos de soborno se actualiza el componente de identificación de riesgos para dar alcance a las tipologías de soborno a identificar.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 3 de 38
--------------------------	--	----------------

CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN.....	4
1. OBJETIVOS.....	4
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
2. ALCANCE	5
3. REFERENCIAS NORMATIVAS	5
4. TERMINOS Y DEFINICIONES	5
5. ROLES Y RESPONSABILIDADES	9
6. SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE RIESGOS.	14
6.1. Criterios de evaluación de riesgos.....	14
6.1.1 Componentes del Mapa de Riesgos	14
6.1.2 Criterios para identificar los riesgos	15
6.1.3 Criterios para evaluar probabilidad de ocurrencia de los riesgos	16
6.1.4 Criterios para evaluar consecuencias de los riesgos.....	17
6.1.5 Criterios para evaluar los controles.....	22
6.1.6 Priorización y tratamiento de los riesgos.....	23
6.2 Determinación de indicadores de Riesgos.....	24
6.3 Metodología de gestión de riesgos	24
6.3.1 Identificación de los riesgos	24
6.3.2 Medición de los riesgos.....	26
6.3.3 Control de los riesgos.....	26
6.3.4 Tratamiento de los riesgos	28
6.3.5 Registro de eventos.....	29
6.4 Monitoreo del sistema de gestión de riesgos	30
6.4.1 Monitoreo del perfil de riesgos	31
6.4.2 Monitoreo a la implementación y efectividad de los planes de acción	31
6.4.3 Esquema de autocontrol.....	32
6.4.4 Análisis de eventos.....	33
6.5 COMUNICACION Y CONSULTA	33
6.5.1 Divulgación de información relacionada con el Sistema de gestión Integral de riesgos.	33
6.5.2 Inducción y Capacitaciones en gestión de riesgos	35
7. Mejoramiento continuo del sistema de gestión de riesgos	35
8. REGISTROS	36
9. ANEXOS	36
Anexo 2. Homologación de términos de los diferentes sistemas de gestion basados en riesgos.....	38

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 4 de 38
--	---	-----------------------

0. INTRODUCCIÓN

La Empresa Triple A S.A E.S.P establece los lineamientos y el marco general de actuación para la administración integral de los riesgos a los que se encuentra expuesta la compañía, con el fin de dar seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos estratégicos, de proyectos y de procesos.

Este manual contiene la metodología para la ejecución del ciclo de gestión de riesgos que abarca la planeación, identificación, evaluación, Tratamiento, seguimiento y revisión de riesgos organizacionales, teniendo en cuenta su contexto interno y externo, actores y responsables del proceso de administración del riesgo y la definición de la Política Gestión integral Riesgo aplicable para Triple A S.A E.S.P.

De esta manera se busca generar información relevante para la toma de decisiones y generación de confianza con los grupos de valor.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un marco para la Gestión de Riesgos, para facilitar la integración de las actividades descentralizadas de administración de riesgos implementadas en Triple A S.A. ESP, proporcionando técnicas y metodologías, procurando consistencia y estandarización.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado a la organización.
- Continuar con el Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
- Proteger los recursos de Triple A S.A. E.S.P. resguardándolos contra la materialización de los riesgos de gestión y corrupción.
- Fortalecer el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre Administración del Riesgos.
- Involucrar y comprometer al personal en todos los niveles de la organización en la toma de conciencia y su contribución a la eficacia del sistema de gestión

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 5 de 38
--	---	-----------------------

de riesgos y a la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos.

- Fomentar cultura basada en riesgos en la organización incluyendo sus partes interesadas buscando una actitud preventiva encaminada a identificar, analizar su contexto y administrar los riesgos.
- Reducir errores y optimizar procesos de acuerdo con la evaluación de los riesgos y la identificación de oportunidades de mejoramiento
- Soportar el desarrollo y operación de nuevos productos y/o servicios
- Lograr un sistema de gestión de riesgos sostenible a través de la autogestión (involucramiento de cada uno de los participantes de la Organización).
- Desarrollar un lenguaje uniforme y una metodología integral de gestión para la identificación y manejo de los riesgos.

2. ALCANCE

Este documento tiene al alcance a toda la Organización Triple A S.A. E.S.P. en los niveles estratégico, de procesos definidos en el mapa de procesos corporativo y de proyectos.

3. REFERENCIAS NORMATIVAS

- Norma Técnica ISO 31000
- Norma Técnica ISO 9001
- Norma Técnica ISO 14001
- Norma Técnica ISO 17025
- Norma Técnica ISO 45001
- Norma Técnica ISO 37001
- Norma Técnica ISO 26000
- COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework
- Principio 10 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- MC-EC-POL-1 Política de cumplimiento anticorrupción y antisoborno
- MC-SR-POL-1 Política de gestión integral de riesgos

4. TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Administración del Riesgo:** Conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a la Institución evaluar aquellos eventos negativos tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales, o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 6 de 38
--------------------------	--	----------------

- **Agente generador de Riesgo:** Persona, elemento, situación, entidad que actúa ó tiene capacidad de actuar y puede ocasionar un riesgo.
- **Amenaza:** Situación que potencialmente cause daños a un sistema o a una organización.
- **Análisis del riesgo:** Proceso para comprender la naturaleza y determinar el nivel del riesgo. Es el estudio de las causas de las posibles amenazas y probables eventos no deseados y los daños y consecuencias que éstas puedan producir.
- **Análisis Costo/Beneficio:** herramienta de la administración del riesgo usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida dela administración de riesgos será aceptada siempre que el beneficio valorado supere el costo.
- **Apetito al riesgo:** Es el nivel de riesgo que Triple A S.A E.S.P está dispuesta a asumir en la búsqueda de maximizar el valor para sus accionistas y grupos de interés.
- **Causa:** Factor interno o externo que ocasiona un evento. Hace referencia al detonante de un evento ya sea de forma aislada o conjunta. También es conocida como falla o insuficiencia.
- **Ciclo de Gestión de Riesgos:** proceso mediante el cual se lleva a cabo la planeación del ejercicio de definición o actualización de riesgos, la identificación de riesgos y las medidas de mitigación asociadas, la valoración inherente y residual del riesgo, la definición de la respuesta a los riesgos identificados, así como la determinación de las herramientas y periodicidad del monitoreo necesario para la adecuada administración de riesgos en Compas.
- **Confidencialidad:** propiedad de la información que la hace no disponible, es decir, divulgada a individuos, entidades o procesos no autorizados.
- **Consecuencia:** Posibles efecto o resultado que tiene la materialización de un evento ya se favorable o adverso para la Compañía.
- **Control:** Actividad sistemática de monitoreo establecida para mitigar los riesgos Debe ser específica, periódico, medible y verificable con el fin que el negocio logre sus objetivos.
- **Desastre:** Evento calamitoso, repentino o previsible, que trastorna seriamente el funcionamiento de una comunidad o sociedad y causa unas pérdidas humanas, materiales, económicas o ambientales que desbordan la capacidad de la comunidad o sociedad afectada para hacer frente a la situación a través de sus propios recursos. Aunque frecuentemente están causados por la naturaleza, los desastres pueden deberse a la actividad humana.
- **Evento:** Se entiende como un incidente o suceso, el cual ocurre durante un determinado intervalo de tiempo específico.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 7 de 38
--------------------------	--	----------------

- **Efectividad:** Medida de la gestión realizada para la mitigación de los riesgos identificados, cuantificada a través de la valoración del riesgo residual
- **Factores de riesgo:** fuentes generadoras de eventos en las que se originan las desviaciones frente a los objetivos propuestos. Son factores de riesgo el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos (Medio Ambiente)
- **Identificación del riesgo:** Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores internos o externos generadores del riesgo; puede hacerse a cualquier nivel total por unidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones, desde el nivel estratégico hasta el operativo.
- **Impacto:** Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de corrupción en la entidad.
- **Incidente:** Evento o cadena de eventos no planeados, no deseados y todos previsible que generaron (accidente) o que, bajo circunstancias ligeramente diferentes, pudieron haber generado (casi-accidente): lesiones, enfermedades o muerte a las personas, daño a los bienes, al medio ambiente, a la imagen de la Empresa y/o a la satisfacción del cliente. Se presenta por la coincidencia en el tiempo y en el espacio de varias fallas de control.
- **Mapa de Riesgos:** Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos de manera ordenada y sistemática, definiéndolos e identificando la descripción de cada uno de ellos y las posibles consecuencias.
- **Nivel de riesgo:** Corresponde a la evaluación de la probabilidad y la consecuencia producida al materializarse un riesgo para la entidad.
- **Perfil de riesgo:** Descripción de cualquier conjunto de riesgos
- **Prevención de riesgo:** Medidas y acciones de intervención restrictiva o prospectiva dispuestas con anticipación con el fin de evitar que se genere riesgo. Puede enfocarse a evitar o neutralizar la amenaza o la exposición y la vulnerabilidad ante la misma en forma definitiva para impedir que se genere nuevo riesgo. Los instrumentos esenciales de la prevención son aquellos previstos en la planificación, la inversión pública y el ordenamiento ambiental territorial, que tienen como objetivo reglamentar el uso y la ocupación del suelo de forma segura y sostenible.
- **Probabilidad:** Oportunidad de ocurrencia de un riesgo. Se mide según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente).
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar un valor
- **PCA:** Plan de Cumplimiento Anticorrupción que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal. Según los lineamientos

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 8 de 38
--------------------------	--	----------------

contenidos en el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, el Mapa de riesgos de corrupción hace parte del plan anticorrupción y de Atención al ciudadano.

- **Responsables:** Son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.
- **Plan de contingencia:** Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.
- **Plan de manejo de riesgos:** Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio costo resulta positiva y es aprobado por la gerencia.
- **Plan de mejoramiento:** Parte del plan de manejo que contiene las técnicas de administración del riesgo orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir riesgos. Retroalimentación: Información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución de un plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.
- **Subproceso:** Son un conjunto de actividades bien definidas en un proceso enfocadas en un resultado común. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Reducción del riesgo:** Es el proceso de la gestión del riesgo que está compuesto por la intervención dirigida a modificar o disminuir las condiciones de riesgo existentes, entiéndase: mitigación del riesgo y a evitar nuevo riesgo en el territorio, entiéndase: prevención del riesgo. Son medidas de mitigación y prevención que se adoptan con antelación para reducir la amenaza, la exposición y disminuir la vulnerabilidad de las personas, los medios de subsistencia, los bienes, la infraestructura y los recursos ambientales, para evitar o minimizar los daños y pérdidas en caso de producirse los eventos físicos peligrosos. La reducción del riesgo la componen la intervención correctiva del riesgo existente, la intervención prospectiva de nuevo riesgo y la protección financiera.
- **Riesgo:** Hace referencia al evento qué podría ocurrir, positivo o negativo, que tenga un impacto directo sobre el logro de los objetivos.
- **Riesgo Inherente:** Es la evaluación preliminar del riesgo, al que está expuesta la Organización sin ningún tipo de control o tratamiento.
- **Riesgo residual:** Riesgo remanente después del tratamiento de riesgo
- **Seguros:** promesa de cubrir el riesgo de pérdidas futuras a cambio de un pago periódico. El seguro tiene por objeto proteger en caso de una pérdida imprevista. La aceptación de la póliza da origen a un contrato entre la aseguradora y el asegurado. A cambio de los pagos (o primas), la aseguradora se compromete a pagarle una cantidad de dinero después de ocurrido un hecho estipulado.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 9 de 38
--------------------------	--	----------------

- **Tipo de riesgo:** Es la clasificación del riesgo según el tipo de objetivo empresarial que impacte. Son tipos de riesgo los estratégicos, operativos, de cumplimiento y de información financiera.
- **Valoración del riesgo:** Es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.
- **Vulnerabilidad:** Es el riesgo que una persona, sistema u objeto puede sufrir frente a peligros inminentes, sean ellos desastres naturales, desigualdades económicas, políticas, sociales o culturales.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

El sistema de Gestión de riesgos se encuentra soportado por una estructura organizacional sólida, con roles y responsabilidades claramente definidos, documentados, divulgados y comprendidos al interior de Triple A S.A. E.S.P.

Para una adecuada gestión integral de riesgos se definen las siguientes responsabilidades:

Junta Directiva

- Actuar siempre con criterio de independencia frente a la Administración y ejecutar la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno (en línea con el principio 2 del marco COSO)
- Aprobar la Política Gestión Integral de Riesgo y dar recomendaciones respecto a la gestión integral de riesgos en Triple A S.A. E.S.P.
- Decidir sobre las investigaciones de posibles situaciones de fraude, corrupción y soborno relacionadas con los miembros de Junta Directiva y Gerente General, a partir de propuesta del Comité de Gerencia.
- Recibir, evaluar y tomar acciones correctivas respecto a cada uno de los puntos que contengan los informes periódicos de la Gestión Integral de Riesgos que presente el Subgerente de Cumplimiento, Riesgos y Sostenibilidad.

Comité de Financiero y de Riesgos

- Recomendar a la Junta Directiva la matriz RAM para valoración de riesgos, previa recomendación que la Administración haya realizado sobre la misma.
- Supervisar e informar periódicamente a la Junta Directiva sobre la aplicación efectiva de la matriz de riesgos de la sociedad, para que los principales riesgos financieros y no financieros, en balance y fuera de balance, se identifiquen, gestionen y se den a conocer a la Junta adecuadamente.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	<p style="text-align: right;">Página 10 de 38</p>
--	---	---

- Proponer a la Junta Directiva la política de administración de riesgos, sus ajustes y hacerle seguimiento, así como valorar sistemáticamente la metodología de administración de riesgos de la sociedad acorde con los objetivos estratégicos de la Sociedad.
- Asistir a la Junta Directiva en todas las responsabilidades relacionadas con supervisión de la gestión de riesgos estratégicos. Con este fin, revisa la efectividad del Sistema de Gestión Integral de Riesgos, mediante el seguimiento a la metodología, mapas de riesgos, tableros, límites e indicadores, y propone las iniciativas de mejora que consideren necesarias para alinear el perfil de riesgos con los objetivos estratégicos de la compañía.

Gerencia General

- Implementar, realizar seguimiento y velar por el cumplimiento de la política, normas y procedimientos del Sistema de gestión integral de riesgos y del programa de fraude y anticorrupción.
- Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento el Sistema de gestión integral de riesgos.
- Velar por el fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos en Triple A S.A. E.S.P.
- Evaluar la efectividad de las medidas de control utilizadas para mitigar los riesgos.
- Exigir el cumplimiento de la ejecución de los controles asociados con el riesgo residual y determinar planes de acción si se requiere.
- Recibir, evaluar y tomar acciones correctivas de acuerdo con los informes presentados por la Subgerencia de Cumplimiento, Riesgos y Sostenibilidad.
- Presentar en el informe anual de gestión la evolución y aspectos relevantes del Sistema de gestión integral de riesgos, incluyendo las acciones preventivas y correctivas implementadas o por implementar.
- Rendir cuentas con relación a la eficacia del Sistema de Gestión de Riesgos.
- Aprobar los planes de emergencia y contingencia de la organización.

Comité de Ética

- Informar los resultados de las investigaciones al Gerente General y al responsable del proceso, cuando lo considere apropiado.
- Realizar una retroalimentación al equipo Gestión Integral de Riesgos para revisar la valoración del riesgo de fraude en los casos donde se requirió investigación y se materializó el riesgo de fraude.

Grupos de Interés

- Conocer y dar cumplimiento a la política de gestión integral de riesgos, la política de cumplimiento anticorrupción y anti soborno y a todas

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 11 de 38
--------------------------	--	-----------------

aquellas políticas que conlleven a la mitigación del riesgo de fraude y de corrupción.

- Reportar al Canal Ético acciones sospechosas o incidentes relacionados con fraude, corrupción o soborno.
- Participar en las capacitaciones realizadas al sistema de gestión integral de riesgos y emitir su punto de vista que conlleven a una toma de conciencia y a una buena Gestión de Riesgos.

Jefatura de Riesgos

- Diseñar la política y el manual de Gestión integral de riesgos así como ejercer seguimiento y control para ajustarlos al contexto organizacional.
- Someter a aprobación del comité de financiero y de riesgos, la política de gestión Integral de riesgos, y el manual de gestión integral de riesgos.
- Comunicar y divulgar la política y procedimientos de la Gestión integral de riesgos para que sea conocida por sus grupos de valor.
- Proponer la metodología, instrumentos y procedimientos para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a que se encuentra expuesto Triple A S.A. E.S.P., y aplicarla una vez sea aprobada
- Establecer criterios de valoración y evaluación para el Sistema de Administración de Riesgos.
- Realizar el presupuesto anual del proceso de Gestión del Riesgos.
- Determinar el contexto estratégico y organizacional para el Sistema de Administración de Riesgos
- Asegurar el desarrollo efectivo del análisis de riesgos para todos los procesos de Triple A.
- Desarrollar entradas para la planeación estratégica de la compañía y realizar trabajos conexos y complementarios en materia de Gobierno Corporativo.
- Desarrollar e implementar el sistema de reportes, internos y externos, de riesgos de la Organización.
- Desarrollar en conjunto con los dueños de proceso los planes de autocontrol que cada uno debe ejecutar en los procesos a su cargo.
- Establecer y monitorear el perfil de riesgo individual y consolidado de la Organización.
- Monitorear el cumplimiento de los planes de acción/tratamiento derivados de la evaluación de riesgos de acuerdo a la periodicidad establecida.
- Desarrollar los programas de capacitación de Triple A S.A. E.S.P. relacionados con el Sistema de gestión de riesgos.
- Monitorear el desempeño de los controles asociados a los riesgos a través de indicadores de riesgo.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 12 de 38
--------------------------	--	-----------------

- Reportar las modificaciones en el perfil de riesgo incluyendo áreas críticas que requieran medidas de mejora inmediatas, cumplimiento de políticas y la implementación de planes de mejora.
- Realizar Informes al comité de auditoría y riesgos en los cuáles se incluya la identificación y valoración de riesgos en la compañía, las estrategias de mitigación, los planes de acción ejecutados y el estado del registro de eventos de riesgo.
- Gestionar y mantener el Sistema de Gestión integral de riesgos alineado con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Custodiar la documentación soporte del Sistema de gestión integral de riesgos a su cargo.
- Proporcionar las herramientas y capacitaciones necesarias para la documentación de los eventos de riesgos que se presenten.
- Elaborar y realizar seguimientos a los planes de emergencia y contingencias, planes de continuidad de negocio, manual de crisis.
- Realizar simulacros de eventos de riesgo con alto potencial de daño sobre la operación
- Mantener registro de los eventos de riesgo críticos que se presenten en Triple A S.A. E.S.P., con el fin de tener disponible y actualizada una base de datos para realizar análisis de la información y apoyar la toma de decisiones basada en la gestión de riesgos.
- Implementar una metodología de evaluación del riesgo de la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, de acuerdo a la Resolución 0154 de 2014 del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Gestionar con las entidades territoriales (Distrito, Municipios y Departamento) la articulación de los planes de Emergencia y Contingencia de la empresa con los municipales, Distrital y Departamental.
- Realizar reuniones de seguimiento con el Comité de Emergencia para mantenerlos actualizados y activos.
- Registrar los eventos materializados que se presenten y hacer seguimiento a los planes de acción.

- **Subgerencia de Auditoria Interna.**

- Evaluar la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión Integral de Riesgos, a fin de generar recomendaciones para su mejoramiento.
- Realiza seguimiento a la efectividad de las acciones adoptadas para gestionar los riesgos y evalúa el funcionamiento de los controles clave. Adicionalmente, contribuye con la identificación de nuevos riesgos.
- Verificar que las políticas y procedimientos de la gestión integral de riesgos se cumplan en todas las áreas.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	<p style="text-align: right;">Página 13 de 38</p>
--	---	--

- Evaluar de forma periódica la efectividad y cumplimiento de la metodología establecida para el sistema de Gestión de Riesgos de acuerdo con su plan de auditoria.
- Probar la efectividad de los controles y planes de tratamiento establecidos en los procesos como actividades recurrentes y/o en su plan de auditoria.
- Informar al comité de auditoría y a los dueños de proceso sobre las oportunidades de mejoramiento en la aplicación de los controles, las políticas y procedimientos de administración de Riesgos.

- **Líderes de Procesos**

Adicional a las funciones propias de su cargo debe:

- Conocer y aplicar la Política Gestión integral Riesgo y la Política de cumplimiento anticorrupción y anti soborno.
- Identificar y evaluar los riesgos de los procesos que tiene a cargo.
- Identificar y evaluar la efectividad de los controles de sus procesos.
- Participar en la definición e implementación de las acciones necesarias para disminuir niveles de riesgo y asegurar la efectividad de dichas acciones.
- Monitorear el perfil de riesgo de los procesos a su cargo e identificar las situaciones que impliquen cambios, asegurando la permanente identificación y evaluación de riesgos y la respectiva actualización de su perfil de riesgo.
- Conocer, reportar y monitorear los indicadores de los riesgos de sus procesos.
- Asegurar que todo su equipo de trabajo conozca y se comprometa con la gestión de riesgos.
- Garantizar que durante el desarrollo de nuevos proyectos, productos o servicios a su cargo, se implemente la metodología de gestión de riesgos.
- Promover el autocontrol en su equipo de trabajo con el fin de auto gestionar sus riesgos.
- Disponer de la información de manera clara, oportuna y veraz, cuando se requiera como soporte en la verificación del cumplimiento de los controles y planes de acción en los cuales se encuentre responsable.
- Reportar los eventos de riesgos materializados identificados en las matrices de riesgos por temáticas o de aquellos que se consideren críticos o que en su defecto no se encuentren identificados en las matrices de Riesgos.

- **Personal en general**

- Conocer y aplicar la Política de Gestión integral del Riesgo y la política de cumplimiento anticorrupción y anti soborno.
- Identificar riesgos estratégicos, operativos, de fraude, corrupción y soborno.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 14 de 38
--	---	------------------------

- Asegurar cumplimiento de controles e implementar planes de acción en los procesos en los que participe con el fin de apoyar el logro de objetivos.
- Ejecutar los controles tendientes a mitigar situaciones de fraude, corrupción o soborno identificadas y dejar evidencia de su cumplimiento.
- Disponer de la información de manera clara, oportuna y veraz, cuando se requiera como soporte en la verificación del cumplimiento de los controles y planes de acción en los cuales se encuentre responsable.
- Reportar la ocurrencia de un evento de riesgo materializado.

6. SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE RIESGOS.

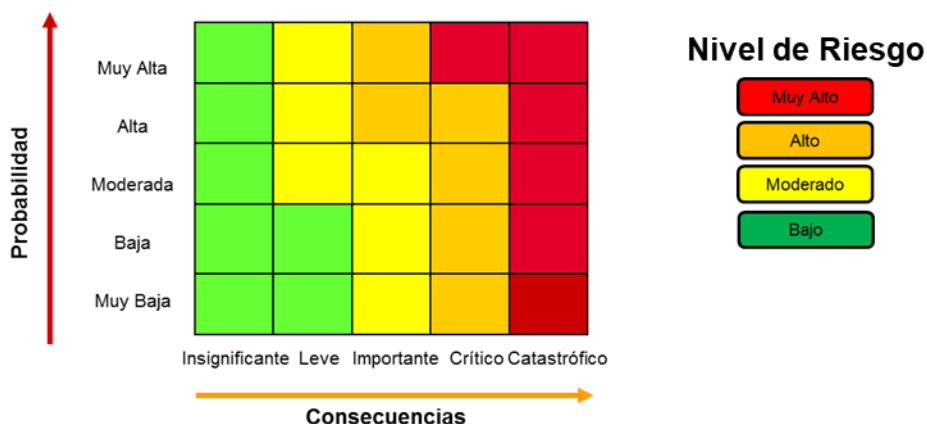
6.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los criterios para la aplicación de la metodología de administración de riesgos están relacionados con:

- Componentes del mapa de riesgos
- Criterios para evaluar probabilidad de ocurrencia de los riesgos
- Criterios para evaluar consecuencias de los riesgos
- Criterios para evaluar los controles
- Priorización y tratamiento de los riesgos
- Determinación de indicadores de riesgos

6.1.1 Componentes del Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos en Triple A S.A E.S.P. contiene cinco escalas de probabilidad en el eje vertical y cinco escalas de impacto en el eje horizontal las cuales al ser multiplicadas permiten determinar el nivel de riesgo, formando los cuatro niveles que se muestran a continuación:

**Gráfico 1. Mapa de Riesgos**

Nota: Cuando el efecto de la incertidumbre es positivo, los niveles de oportunidades se definen en función del beneficio, así: beneficio muy alto, beneficio alto, beneficio moderado, beneficio bajo.

6.1.2 Criterios para identificar los riesgos

Descripción del Riesgo: Es la expresión o enunciación del efecto de incertidumbre sobre los objetivos. Puede ser positiva o negativa. Cuando el efecto de la incertidumbre es positivo, es común llamarle oportunidad.

Causas: Son aquellas situaciones, vulnerabilidades o fuentes que conducen a una posible materialización del riesgo.

Factor de Riesgo: Los factores de riesgo se seleccionan de acuerdo con su pertinencia en el contexto de Triple A S.A. E.S.P. A continuación se describen los tipos de factores de riesgo:

- **Recurso Humano:** Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la Organización. Se entiende por vinculación directa, aquella basada en un contrato de trabajo en los términos de la legislación vigente. La vinculación indirecta hace referencia a aquellas personas que tienen una relación jurídica de prestación de servicios diferente a aquella que se origina en un contrato de trabajo con la Organización.
- **Procesos:** Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 16 de 38
--------------------------	--	-----------------

- **Tecnología:** Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la Organización.
- **Infraestructura:** Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una Organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.
- **Evento Externo:** Son situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la Organización.

Tipo de Riesgos: Triple A S.A E.S.P. ha definido varios tipos de riesgo para su gestión, como se enuncia a continuación

- **Riesgo Ambiental:** Riesgos que se asocian a la contaminación hacia o desde la empresa, por sus actividades y procesos y productos, bajo condiciones normales, anormales o de emergencia.
- **Riesgo de Cumplimiento:** Riesgos asociados a la capacidad de la empresa para cumplir las normas, las disposiciones legales y/o contractuales
- **Riesgo Estratégico:** Riesgos asociados al incumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización
- **Riesgo Financiero:** Riesgos asociados al desempeño y capacidad financiera de la organización, incluye aspectos relacionados con las inversiones, liquidez, costos, recaudos, entre otros.
- **Riesgo de Fraude/Corrupción:** Riesgos asociados a actuaciones éticas indebidas por parte de los colaboradores u otro grupo de interés
- **Riesgo Operativo:** Riesgos asociados a los procesos. En general incluye los aspectos funcionales para el desarrollo normal de los procesos.
- **Riesgo Tecnológico:** Riesgos asociados a la disponibilidad, protección, integridad y acceso a la información de Triple A S.A E.S.P. a través de su infraestructura, métodos y procesos de generación, almacenamiento, transporte, consulta y análisis.

6.1.3 Criterios para evaluar probabilidad de ocurrencia de los riesgos

Probabilidad: Es la variable que mide la posibilidad de que un riesgo se materialice. De acuerdo al tipo de riesgo evaluado, se utilizan criterios de exposición, ocurrencia, frecuencia o cantidad de veces que puede presentarse un riesgo en un periodo determinado. En Triple A S.A. E.S.P. se han definido cinco niveles de probabilidad, como se muestra a continuación

Tabla No. 1 Tabla de Niveles de probabilidad

Escala	Clasificación	Descripción
5	Muy Alta	a) Se puede presentar al menos una o varias veces al día b) Con certeza se espera la ocurrencia del evento c) Se espera la ocurrencia del evento en más del 20% de los casos en el último periodo evaluado
4	Alta	a) Se puede presentar al menos 1 vez a la semana, b) Más de 24 veces al año c) Se espera la ocurrencia del evento entre el 15 y el 19,9% de los casos d) Significativa probabilidad
3	Moderada	a) Se puede presentar 1 o 2 veces al mes u otro (Bimestral, trimestral) b) De 4 a 24 veces al año c) Mediana probabilidad d) Se espera la ocurrencia del evento entre el 10 y el 14,9% de los casos
2	Baja	a) Se puede presentar al menos 1 o 2 veces al año (Semestral) b) De una a 3 veces al año c) Esporádica probabilidad d) Se espera la ocurrencia del evento entre el 3 y el 9,9% de los casos
1	Muy Baja	a) Se puede presentar cada 2 años o mas b) Por lo menos 1 vez cada 2 años c) Remota probabilidad d) Se espera la ocurrencia del evento menos del 3% de los casos

6.1.4 Criterios para evaluar consecuencias de los riesgos

Consecuencia: Corresponde a la evaluación del efecto producido al materializarse un riesgo al interior de la Organización. Es el resultado de un riesgo expresado cualitativa o cuantitativamente. Es importante anotar que la ocurrencia de un evento puede tener impacto en más de un aspecto o área de negocios, razón por la cual debe analizarse todas las áreas de actividad impactadas, asignando consecuentemente una valorización a cada una de ellas. Se han definido 7 tipos de impacto, como se muestra a continuación:

Tabla No. 2 Tabla de tipos de impacto

Tipo	Descripción
Financiero	Pérdidas económicas
Recursos Humanos	Cargos críticos, capacidad operativa de los equipos de trabajo
Información	Confidencialidad, Integridad, disponibilidad
Operación	Interrupción en operaciones, proyectos, mercado
Social / Ambiental	Afectación del entorno
Regulación	Sanciones y requerimientos
Reputación	Afectación de imagen con los grupos de interés

Se definen rangos sobre los posibles resultados asociados a un riesgo, como se muestra en las dos tablas a continuación:

Tabla No. 3 Tabla de valoración de impactos (parte 1)

Escala	Clasificación	Financiero	Operación	Legal Regulatorio	Reputacional	Social Ambiental
89	Catastrófico	Mayor al 12% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - Mayor a 31.423 MM)	Interrupción del servicio de aseo (disposición final) mayor a 24 horas. Interrupción del servicio de alcantarillado mayor a 7 días. Interrupción del servicio de recolección y transporte mayor a 24 horas. Interrupción del servicio de acueducto por más de 48 horas.	Intervención a la Organización por parte de órganos de control u otras entidades por incumplimientos legales y/o contractuales. Declaratoria de caducidad para contratación con entidades del Estado. Fallos judiciales con implicaciones penales.	Afectación de la imagen de la Organización a nivel nacional e internacional incluyendo entidades de vigilancia y control de orden nacional, con alta exposición mediática y redes sociales a nivel local, nacional o internacional. Inquietudes, quejas, reclamos directos a la organización por parte de un grupo de interés y que son escalonadas a medios de comunicación y redes sociales con intervención de las autoridades. Pérdida grave del apoyo o credibilidad de alguno de los grupos de interés hacia la organización	Pérdida de 1 o más vidas humanas de miembros de la comunidad por la ejecución de actividades relacionadas a la operación de la empresa. Afectación masiva del estado de salud de miembros de la comunidad. Acciones de vías de hecho.- Afectaciones directas sobre la infraestructura que impida dar continuidad a la prestación del servicio. Los impactos ambientales son irreversibles. El daño es permanente. Se requiere implementar medidas de compensación ambiental. Sentencia en firme que declare la violación de un derecho fundamental a un tercero y que disponga indemnización por daños y perjuicios
22	Crítico	Entre 3,34% y 12% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - de \$8.746MM a 31.423MM)	Interrupción del servicio de aseo (disposición final) mayor o igual a 12 y menor a 24 horas. Interrupción del servicio de recolección y transporte mayor o igual a 12 y menor a 24 horas. Interrupción del servicio de alcantarillado de 3 días y menor a 7 días. Interrupción del servicio de acueducto mayor a 24 horas y menor a 48 horas	Sanciones que impliquen suspensión o cierre de instalaciones por incumplimiento de las normas establecidas/ operaciones/ obligaciones contractuales. Fallos judiciales con implicaciones disciplinarias.	Afectación de la imagen de la Organización a nivel regional incluyendo entidades de vigilancia y control de orden regional, con alta exposición mediática y redes sociales a nivel local, regional o nacional. Inquietudes, quejas, reclamos directos a la organización por parte de un grupo de interés y que son escalonadas a medios de comunicación y redes sociales. Disminución sensible del apoyo o credibilidad de alguno de los grupos de interés hacia la organización	Afectación del estado de salud de algunos miembros de la comunidad, afectación en todos los municipios atendidos y/o grupo de usuarios/clientes importantes. Los impactos ambientales son altos y la recuperación de los recursos naturales es poco probable. Se requiere implementar proyectos de recuperación. Sentencia acusatoria
7	Importante	Entre 0,6668% y 3,33% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - de \$1.746MM a \$8.746MM)	Interrupción del servicio de aseo (disposición final) entre 3 y 12 horas. Interrupción del servicio de recolección y transporte Mayor o igual a 3 y menor a 12 horas. Interrupción del servicio de alcantarillado mayor a 1 y menor a 3 días. Interrupción del servicio de acueducto mayor a 8 horas y menor a 24 horas.	Sanciones económicas impuestas por órganos de control u otras entidades por Incumplimientos legales y/o contractuales relacionados con prestación del servicio, imposición de medidas preventivas, de compensación Fallos judiciales con implicaciones fiscales.	Afectación de la imagen de la Organización en un municipio o en grupo de usuarios/clientes importantes, con exposición mediática y redes sociales a nivel local, regional con respuesta inmediata. Inquietudes, quejas, reclamos directos a la organización por parte de un grupo de interés.	Pérdida de medios de trabajo o productivos, y/o pérdidas materiales o afectación a miembros de la comunidad en uno o algunos municipios o en grupo de usuarios/clientes importantes. (mayor a 30). Cuando los impactos ambientales son moderados y la recuperación de los recursos naturales es lenta. Se requiere implementar planes de monitoreo. Inicio de la acción legal o una acción de tutela por parte
2	Leve	Entre 0,0668% y 0,6667% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - de \$175MM a \$1.746MM)	Interrupción del servicio de aseo (disposición final) Mayor o igual a 1 y menor a 3 horas. Interrupción del servicio de recolección y transporte Mayor o igual a 1 y menor a 3 horas. Interrupción del servicio de alcantarillado mayor a 2 horas y hasta 1 día. Interrupción del servicio de acueducto mayor a 3 y menor a 8 horas.	Sanciones económicas impuestas por órganos de control u otras entidades por Incumplimientos legales y/o contractuales relacionadas con temas administrativos, reportes, otros. Fallos judiciales con implicaciones administrativas.	Afectación de la imagen de la Organización entre 10 a 30 usuarios/clientes, una zona específica o en 1 cliente importante, con Respuesta inmediata y sin exposición mediática.	Genera reclamos ante la Organización por fallas en la Prestación de servicios y/o ejecución de obras civiles entre 1 a 30 usuarios/clientes, una zona específica o en 1 cliente importante, que puedan afectar la seguridad de la comunidad. Cuando los impactos ambientales son leves y los recursos naturales se recuperan rápidamente a su estado original sin intervención de Triple A S.A.E.S Incidencia mediática de un reclamo por parte de un tercero que exponga posible violación de sus derechos fundamentales que tengan responsabilidad social
1	Insignificante	Entre 0% y 0,0667% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - de \$0 a \$175MM)	Interrupción del servicio de aseo (disposición final) hasta 1 hora. Interrupción del servicio de recolección y transporte hasta 1 hora. Interrupción del servicio de alcantarillado hasta 2 horas Interrupción del servicio de acueducto hasta 3 horas.	Solicitud de aclaraciones que puedan derivar en posteriores sanciones por parte de órganos de control u otras entidades por incumplimientos legales y/o contractuales. No genera demandas ni sanciones económicas y/o administrativas. Fallos judiciales con implicaciones administrativas.	Afectación de la imagen de la Organización en uno a nueve usuarios/clientes, con Respuesta inmediata y sin exposición mediática.	Genera molestias en la comunidad por fallas en el servicio o la realización de obras civiles. No se reciben quejas o reclamos formales y se verifica la situación de manera oportuna. La afectación ambiental es mínima Rechazo directo de un ciudadano por posible violación de sus derechos fundamentales que tengan responsabilidad social.

Tabla No. 3 Tabla de valoración de impactos (parte 2)

Escala	Clasificación	Condición física	Criticidad del conocimiento	Información - Confidencialidad	Información - Integridad	Información - Disponibilidad
89	Catastrófico	Pérdida de la vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay fuga de conocimiento crítico y no está transferido. • Se afecta la capacidad operativa de los equipos de trabajo y no se cumplen los objetivos. Se afecta la carga laboral de los miembros del equipo continuamente. 	Pérdida de confidencialidad de información altamente crítica, por fallas tecnológicas o comportamiento humano, que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos no recuperables para la Organización.	Genera uso de la información no íntegra, altamente crítica para la operación, ya sea a nivel interno o externo con efectos no recuperables para la organización.	Genera pérdida de disponibilidad de información altamente crítica, con efectos no recuperables para la organización por un tiempo que podría ser superior a 30 días
22	Crítico	Se afecta permanentemente la integridad física o psicológica de la persona, se requiere intervención reparadora, y quedan secuelas o consecuencias permanentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay fuga de conocimiento crítico, éste está transferido parcialmente, es posible tener reemplazo pero aún está en entrenamiento. • Se afecta la capacidad operativa de los equipos de trabajo y se compromete el cumplimiento de los objetivos. Se afecta la carga laboral de los miembros del equipo en varios períodos. 	Pérdida de confidencialidad de información crítica, por fallas tecnológicas o comportamiento humano, que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el largo plazo	Genera uso de la información no íntegra, crítica para la operación ya sea a nivel interno externo con efectos mitigables o recuperables en el largo plazo.	Genera pérdida de disponibilidad de información crítica, con efectos mitigables o recuperables en el largo plazo para la organización, por un lapso de al menos 15 días
7	Importante	Se afecta temporalmente la integridad física o psicológica de la persona, se requiere intervención reparadora, pero no quedan secuelas ni consecuencias permanentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay fuga de conocimiento crítico, éste está transferido, existe reemplazo (en la empresa o en el grupo) entrenado pero requiere acompañamiento. • Se afecta temporalmente la capacidad operativa de los equipos de trabajo pero no se afecta el cumplimiento de los objetivos. Se afecta la carga laboral de los miembros del equipo en un período específico. 	Pérdida de confidencialidad de la información sensible, por fallas tecnológicas o comportamiento humano, que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo.	Genera uso de la información no íntegra sensible para la operación, ya sea a nivel interno externo con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo.	Genera pérdida de disponibilidad de información sensible con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo para la organización, por un lapso de al menos 10 días
2	Leve	Se afecta temporalmente la integridad física o psicológica de la persona, sin necesidad de intervención reparadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay fuga de conocimiento crítico, éste está transferido, existe reemplazo (en la empresa o en el grupo) entrenado y autónomo. • No se pierde capacidad operativa de los equipos de trabajo y no se afecta la carga laboral de los miembros del equipo. 	Pérdida de confidencialidad de la información pública de carácter interno (por fallas tecnológicas o comportamiento humano), que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo.	Genera uso de la información no íntegra pública de carácter interno para la operación, ya sea a nivel interno externo con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo.	Genera pérdida de disponibilidad de información pública de carácter interno, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo para la organización, por un lapso de al menos 5 días.
1	Insignificante	Se afecta temporalmente la integridad física o psicológica de la persona, sin necesidad de intervención reparadora.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay fuga de conocimiento crítico, éste está transferido, existe reemplazo (en la empresa o en el grupo) entrenado y autónomo. • No se pierde capacidad operativa de los equipos de trabajo y no se afecta la carga laboral de los miembros del equipo. 	Pérdida de confidencialidad de la información pública de carácter externo que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el corto plazo.	Genera uso de la información no íntegra pública de carácter externo para la operación, con efectos mitigables o recuperables en el corto plazo.	Genera pérdida de disponibilidad de información pública de carácter externo, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo para la organización, por un lapso de al menos 2 días.

Para el caso de las oportunidades el impacto podrá medirse en función de los beneficios de acuerdo a las siguientes escalas.

Tabla No. 4 Tabla de valoración de beneficios (parte 1)

Escala	Clasificación	Financiero	Operación	Legal Regulatorio	Reputacional	Social Ambiental
5	Muy Alto Beneficio	Beneficio economico mayor al 12% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - Mayor a 31.423 MM)	Aumenta la eficiencia del servicio de aseo (disposición final) mayor a 24 horas. Aumenta la eficiencia del servicio de alcantarillado mayor a 7 días. Aumenta la eficiencia del servicio de recolección y transporte mayor a 24 horas. Aumenta la eficiencia del servicio de acueducto por más de 48 horas.	La oportunidad previene la Intervención a la Organización por parte de órganos de control u otras entidades por incumplimientos legales y/o contractuales.	Mejora la imagen de la Organización a nivel nacional e internacional incluyendo entidades de vigilancia y control de orden nacional, con alta exposición mediática y redes sociales a nivel local, nacional o internacional. Minimiza PQR directos a la organización por parte de un grupo de interés y que son escalonadas a medios de comunicación y redes sociales con intervención de las autoridades. Aumento considerable de la credibilidad de alguno de los grupos de interés hacia la organización	Oportunidad que de implementarse evitaría: Pérdida de 1 o más vidas humanas de miembros de la comunidad por la ejecución de actividades relacionadas a la operación de la empresa. Afectación masiva del estado de salud de miembros de la comunidad. Acciones de vías de hecho.- Afectaciones directas sobre la infraestructura que impida dar continuidad a la prestación del servicio. Los impactos ambientales son irreversibles. El daño es permanente. Se requiere implementar medidas de compensación ambiental. Sentencia en firme que declare la violación de un derecho fundamental a un tercero y que disponga indemnización por daños y perjuicios
4	Alto Beneficio	Beneficio economico entre 3,34% y 12% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - de \$8.746MM a 31.423MM)	Aumenta la eficiencia del servicio de aseo (disposición final) mayor o igual a 12 y menor a 24 horas. Aumenta la eficiencia del servicio de recolección y transporte Mayor o igual a 12 y menor 24 horas. Aumenta la eficiencia del servicio de alcantarillado de 3 días y menor a 7 días. Aumenta la eficiencia del servicio de acueducto mayor a 24 horas y menor a 48 horas	La oportunidad disminuye Sanciones que impliquen suspensión o cierre de instalaciones por incumplimiento o de las normas establecidas/ operaciones/ obligaciones contractuales.	Mejora la imagen de la Organización a nivel regional incluyendo entidades de vigilancia y control de orden regional, con alta exposición mediática y redes sociales a nivel local, regional o nacional. Minimiza PQR directos a la organización por parte de un grupo de interés y que son escalonadas a medios de comunicación y redes sociales. Aumento sensible del apoyo o credibilidad de alguno de los grupos de interés hacia la organización	Oportunidad que de implementarse evitaría: Afectación del estado de salud de algunos miembros de la comunidad, afectación en todos los municipios atendidos y/o grupo de usuarios/clientes importantes. Los impactos ambientales son altos y la recuperación de los recursos naturales es poco probable. Se requiere implementar proyectos de recuperación. Sentencia acusatoria
3	Moderado Beneficio	Beneficio economico entre 0,6668% y 3,33% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - de \$1.746MM a \$8.746MM)	Aumenta la eficiencia del servicio de aseo (disposición final) entre 3 y 12 horas. Aumenta la eficiencia del servicio de recolección y transporte Mayor o igual a 3 y menor a 12 horas. Aumenta la eficiencia del servicio de alcantarillado mayor a 1 y menor a 3 días. Aumenta la eficiencia del servicio de acueducto mayor a 8 horas y menor a 24 horas.	La oportunidad disminuye moderadamente sanciones económicas impuestas por órganos de control u otras entidades por Incumplimientos legales y/o contractuales relacionados con prestación del servicio, imposición de medidas preventivas, de compensación.	Mejora la imagen de la Organización en un municipio o en grupo de usuarios/clientes importantes, con exposición mediática y redes sociales a nivel local, regional con respuesta inmediata. Minimiza PQR directos a la organización por parte de un grupo de interés.	Oportunidad que de implementarse evitaría: Pérdida de medios de trabajo o productivos, y/o pérdidas materiales o afectación a miembros de la comunidad en uno o algunos municipios o en grupo de usuarios/clientes importantes. (mayor a 30). Cuando los impactos ambientales son moderados y la recuperación de los recursos naturales es lenta. Se requiere implementar planes de monitoreo. Inicio de la acción legal o una acción de tutela por parte
2	Leve Beneficio	Beneficio economico entre 0,0668% y 0,6667% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - de \$175MM a \$1.746MM)	Aumenta la eficiencia del servicio de aseo (disposición final) Mayor o igual a 1 y menor a 3 horas. Aumenta la eficiencia del servicio de recolección y transporte Mayor o igual a 1 y menor a 3 horas. Aumenta la eficiencia del servicio de alcantarillado mayor a 2 horas y hasta 1 día. Aumenta la eficiencia del servicio de acueducto mayor a 3 y menor a 8 horas.	La oportunidad disminuye sanciones económicas impuestas por órganos de control u otras entidades por Incumplimientos legales y/o contractuales relacionadas con temas administrativos, reportes, otros.	Mejora la imagen de la Organización entre 10 a 30 usuarios/clientes, una zona específica o en 1 cliente importante, con Respuesta inmediata y sin exposición mediática.	Oportunidad que de implementarse evitaría: Genera reclamos ante la Organización por fallas en la Prestación de servicios y/o ejecución de obras civiles entre 1 a 30 usuarios/clientes, una zona específica o en 1 cliente importante, que puedan afectar la seguridad de la comunidad. Cuando los impactos ambientales son leves y los recursos naturales se recuperan rápidamente a su estado original sin intervención de Triple A S.A.E.S. Incidencia mediática de un reclamo por parte de un tercero que exponga posible violación de sus derechos fundamentales que tengan responsabilidad social
1	Insignificante Beneficio	Beneficio economico entre 0% y 0,0667% del EBITDA total a cierre del año inmediatamente anterior. (2021 - de \$0 a \$175MM)	Aumenta la eficiencia del servicio de aseo (disposición final) hasta 1 hora. Aumenta la eficiencia del servicio de recolección y transporte hasta 1 hora. Aumenta la eficiencia del servicio de alcantarillado hasta 2 horas Aumenta la eficiencia del servicio de acueducto hasta 3 horas.	La oportunidad no genera beneficios para el cumplimiento legal.	Mejora la imagen de la Organización en uno a nueve usuarios/clientes, con Respuesta inmediata y sin exposición mediática.	Oportunidad que de implementarse evitaría: Genera molestias en la comunidad por fallas en el servicio o la realización de obras civiles. No se reciben quejas o reclamos formales y se verifica la situación de manera oportuna. La afectación ambiental es mínima Rechazo directo de un ciudadano por posible violación de sus derechos fundamentales que tengan responsabilidad social.

Tabla No. 4 Tabla de valoración de beneficios (parte 2)

Escala	Clasificación	Condición física	Criticidad del conocimiento	Informacion - Confidencialidad	Informacion - Integridad	Informacion - Disponibilidad
5	Muy Alto Beneficio	Oportunidad que de implementarse minimizaría la ocurrencia de fatalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Evita fuga de conocimiento crítico y no está transferido. • Aumenta la capacidad operativa de los equipos de trabajo y no se cumplen los objetivos. Se afecta la carga laboral de los miembros del equipo continuamente. 	Evita la Pérdida de confidencialidad de información altamente crítica, por fallas tecnológicas o comportamiento humano, que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos no recuperables para la Organización.	Evita uso de la información no íntegra, altamente crítica para la operación, ya sea a nivel interno o externo con efectos no recuperables para la organización.	Evita pérdida de disponibilidad de información altamente crítica, con efectos no recuperables para la organización por un tiempo que podría ser superior a 30 días
4	Alto Beneficio	Oportunidad que de implementarse minimizaría la afectación permanente a la integridad física o psicológica de la persona, se requiere intervención reparadora, y quedan secuelas o consecuencias permanentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Evita fuga de conocimiento crítico, éste está transferido parcialmente, es posible tener reemplazo pero aún está en entrenamiento. • Aumenta la capacidad operativa de los equipos de trabajo y se compromete el cumplimiento de los objetivos. Se afecta la carga laboral de los miembros del equipo en varios periodos. 	Evita la Pérdida de confidencialidad de información crítica, por fallas tecnológicas o comportamiento humano, que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el largo plazo	Evita uso de la información no íntegra, crítica para la operación ya sea a nivel interno externo con efectos mitigables o recuperables en el largo plazo.	Evita pérdida de disponibilidad de información crítica, con efectos mitigables o recuperables en el largo plazo para la organización, por un lapso de al menos 15 días
3	Moderado Beneficio	Oportunidad que de implementarse minimizaría la afectación temporal de la integridad física o psicológica de la persona, se requiere intervención reparadora, pero no quedan secuelas ni consecuencias permanentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Evita fuga de conocimiento crítico, éste está transferido, existe reemplazo (en la empresa o en el grupo) entrenado pero requiere acompañamiento. • Aumenta temporalmente la capacidad operativa de los equipos de trabajo pero no se afecta el cumplimiento de los objetivos. Se afecta la carga laboral de los miembros del equipo en un periodo específico. 	Evita la Pérdida de confidencialidad de la información sensible, por fallas tecnológicas o comportamiento humano, que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo.	Evita uso de la información no íntegra sensible para la operación, ya sea a nivel interno externo con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo.	Evita pérdida de disponibilidad de información sensible con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo para la organización, por un lapso de al menos 10 días
2	Leve Beneficio	Oportunidad que de implementarse minimizaría la afectación temporal la integridad física o psicológica de la persona, sin necesidad de intervención reparadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Evita fuga de conocimiento crítico, éste está transferido, existe reemplazo (en la empresa o en el grupo) entrenado y autónomo. • Aumenta capacidad operativa de los equipos de trabajo y no se afecta la carga laboral de los miembros del equipo. 	Evita la Pérdida de confidencialidad de la información pública de carácter interno (por fallas tecnológicas o comportamiento humano), que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo.	Evita uso de la información no íntegra pública de carácter interno para la operación, ya sea a nivel interno externo con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo.	Evita pérdida de disponibilidad de información pública de carácter interno, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo para la organización, por un lapso de al menos 5 días.
1	Insignificante Beneficio	Oportunidad que de implementarse minimizaría la afectación temporal de la integridad física o psicológica de la persona, sin necesidad de intervención reparadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Evita fuga de conocimiento crítico, éste está transferido, existe reemplazo (en la empresa o en el grupo) entrenado y autónomo. • No se pierde capacidad operativa de los equipos de trabajo y no se afecta la carga laboral de los miembros del equipo. 	Evita la Pérdida de confidencialidad de la información pública de carácter externo que puede ser utilizada para la competencia de individuos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el corto plazo.	Evita uso de la información no íntegra pública de carácter externo para la operación, con efectos mitigables o recuperables en el corto plazo.	Evita pérdida de disponibilidad de información pública de carácter externo, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo para la organización, por un lapso de al menos 2 días.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 22 de 38
--------------------------	--	-----------------

6.1.5 Criterios para evaluar los controles

Los criterios para la evaluación de los controles, considera el diseño y la ejecución. El resultado de la evaluación del control, determinará la efectividad en la reducción del riesgo inherente al riesgo residual, sobre la probabilidad, el impacto, o ambas. Los parámetros de evaluación se muestran a continuación:

Criterios de Evaluación	Descripción	Ponderación
Naturaleza del Control	Manual Automático	15%
Evidencia	No Si	15%
Cobertura	Parcial Total	30%
Formalidad	No está documentado Totalmente documentado	15%
Segregación	No Si	15%
Efectividad	La ejecución del control no es efectiva La ejecución del control es efectiva	10%

La calificación del diseño del control es responsabilidad del dueño de proceso con el apoyo de la Jefatura de Riesgos, y la calificación de la ejecución del control es respaldada por revisiones realizadas por la Subgerencia de Auditoria Interna a través del desarrollo del plan de auditoría.

Nota: En los casos en que no sea posible evaluar la ejecución de todos los controles, es necesario priorizar la evaluación teniendo en cuenta lo siguiente:

- Seleccionar los controles que mitiguen riesgos calificados en niveles “Muy Altos” y “Altos”
- Seleccionar controles que mitiguen más de un riesgo
- Seleccionar otros controles, que a criterio del evaluador o dueño de proceso deben ser considerados en la administración de riesgos.

6.1.6 Priorización y tratamiento de los riesgos

De acuerdo al perfil de riesgo identificado, los criterios para tomar decisiones sobre los planes de tratamiento de los riesgos son:

- Para los riesgos calificados como Muy Altos y Altos, éstos serán incluidos dentro de los planes de mitigación a corto plazo.
- Para los riesgos calificados como Moderados y Bajos, éstos podrán ser monitoreados y/o incluidos en planes de acción a mediano o largo plazo.



Gráfico 2. Priorización y tratamiento de los riesgos

Tabla No. 5 Tabla de tratamiento de los riesgos

Nivel	Tratamiento
Muy Alto	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento y aprobación/presupuesto requeridos, implementados y reportados a la Junta Directiva.
Alto	Se requiere atención rápida de las Gerencias o dueños de proceso. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Gerencia General
Moderado	Debe ser administrado con procedimientos normales de control por parte de las Gerencias, con atención periódica y seguimiento trimestral.
Bajo	Se administra con procedimientos rutinarios. Los riesgos son controlados con seguimiento periódico. No se requiere aprobación ni presupuesto específico.

Para el caso de las oportunidades, se muestran a continuación los niveles de tratamiento:

Tabla No. 6 Tabla de tratamiento de las oportunidades

Nivel	Tratamiento
Beneficio Muy Alto	Se requiere acción inmediata. Se hace indispensable desarrollar los planes de acción y tomar medidas que permitan gestionar la oportunidad de inmediato. Buscando un impacto positivo en el logro de los objetivos
Beneficio Alto	Se puede aceptar la oportunidad bajo condiciones controladas o limitadas. Se deben tomar medidas que permitan gestionar la oportunidad buscando lograr su materialización para alcanzar los objetivos
Beneficio Moderado	Se considera necesario explorar la oportunidad con mayor detalle antes de proceder. Se requiere revisar a mayor profundidad los riesgos y amenazas que conlleva asumir la oportunidad, definir las variables críticas y establecer los riesgos que se puedan asumir sin representar un impacto para el cumplimiento de los objetivos
Beneficio Bajo	Se debe rechazar la oportunidad por el bajo beneficio que aporta a la compañía

6.2 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE RIESGOS

Los indicadores de riesgos son las medidas que permitirán al dueño del proceso y a la Jefatura de Riesgos monitorear el nivel de exposición a los riesgos. Se definirán indicadores de riesgo (KRI) para aquellos riesgos estratégicos residuales que se determinen relevantes para la gestión y que se encuentren en los niveles Muy Altos y Altos.

6.3 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Triple A S.A. E.S.P. ha definido una metodología integral para la gestión de sus riesgos que incluye la identificación, evaluación, control y tratamiento de dichos riesgos. El diseño de esta metodología es aplicable a los riesgos de tipo estratégico, operativo y de proyectos.

6.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

En esta etapa se debe identificar qué, por qué y cómo pueden surgir los riesgos, los líderes expertos deben analizar los fenómenos externos e internos, para ello se utilizarán las metodologías que se consideren pertinentes para tal fin, entre las cuales se encuentran, sesiones de lluvias de ideas, entrevistas, revisión de estadísticas, análisis de modos y efectos de falla, inspecciones a áreas de trabajo, entre otros métodos que puedan ser útiles según la tipología de riesgo a identificar. Dentro de las actividades a desarrollar se debe:

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 25 de 38
--	---	------------------------

- Lograr un conocimiento del contexto interno y externo la organización/proceso/proyecto a evaluar
- Identificar los objetivos de la organización/proceso/proyecto
- Identificar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos
- Identificar las causas que originan cada uno de los riesgos
- Clasificar los riesgos de acuerdo con los tipos de riesgo definidos
- Clasificar las causas de acuerdo con los tipos de factores de riesgo definidos

Es necesario que los objetivos incluyan el “qué”, “cómo”, “para qué”, “cuando”, “cuanto”. De lo contrario, se dificulta el proceso de identificación de riesgos. Teniendo como base el análisis de contexto que pueda afectar el logro de los objetivos se considera que la etapa de identificación de riesgos debe incluir:

Riesgo, el cual referencia al evento. Es importante preguntarse ¿Qué podría ocurrir?

Existen múltiples estilos en la redacción de riesgos, sin embargo, se sugiere que la redacción se componga de: a) sustantivo, b) verbo en participio y c) complemento circunstancial (adjetivo o adverbio), por ejemplo: Aguas residuales + tratadas + de manera ineficiente.

Causas, las cuales hacen referencia a lo que podría originar la ocurrencia o materialización del evento. Es importante preguntarse, ¿Por qué ocurre el evento?

Consecuencias, las cuales referencia a los efectos podría tener la materialización del riesgo. Es importante preguntarse ¿Cuál sería el impacto de la ocurrencia de dicho evento? Para la identificación de consecuencias considere los componentes de la matriz de impactos RAM.

Para efectos de la gestión de riesgos de soborno, deberá considerarse dentro del análisis las siguientes tipologías de soborno:

- Soborno en el sector público y/o privado y sin fines de lucro
- Soborno por parte de Triple A (Soborno saliente)
- Soborno por parte del personal de Triple A, que actúa en nombre de Triple A o para su propio beneficio o de terceros (soborno saliente)
- Soborno por parte de Socios de Negocio (proveedores, contratistas) de Triple A, que actúan en nombre de Triple A, o para su beneficio.
- Soborno a Triple A (soborno entrante)
- Soborno al personal de Triple A en relación con las actividades que realiza Triple A (soborno entrante).
- Soborno de los socios de negocio (proveedores, contratistas) de Triple A en relación con las actividades de Triple A
- Soborno directo e indirecto (por ejemplo: un soborno ofrecido o aceptado por o a través de un tercero.

6.3.2 MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

En esta etapa se debe establecer el nivel de los riesgos inherentes al cual está expuesta la organización, el proceso o el proyecto teniendo en cuenta los criterios de probabilidad y consecuencia definidos. En esta etapa no se tiene en cuenta el diseño y ejecución de los controles existentes. Dentro de las actividades a desarrollar se debe:

- Determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo de acuerdo con los criterios de calificación previamente definidos
- Evaluar cada riesgo, dentro de los siete tipos de impacto propuestos, dejando como resultado el nivel más alto calificado de estos.
- Determinar el nivel de riesgo inherente de cada uno de los riesgos identificados. La multiplicación de la probabilidad y consecuencia permite conocer el riesgo inherente, de esta forma se genera el mapa de riesgos inherentes. Es importante mencionar que por la naturaleza del negocio, en Triple A S.A E.S.P, el impacto es un factor dominante por lo que la escala de impactos es exponencial para asegurar la priorización sobre aquellos eventos con alto potencial de daño.

MAPA DE RIESGOS			IMPACTO				
			Insignificante	Leve	Importante	Critico	Catastrófico
			1	2	7	22	89
PROBABILIDAD	Muy Alta	5	5	10	35	110	445
	Alta	4	4	8	28	88	356
	Moderada	3	3	6	21	66	267
	Baja	2	2	4	14	44	178
	Muy baja	1	1	2	7	22	89

Para el caso de las oportunidades se mantendrán los mismos niveles y los mismo valores para la calificación, sin embargo el código de color será invertido, indicado para el color verde “muy alto beneficio”, para el color amarillo “Alto Beneficio”, para el color naranja “moderado beneficio” y para el color rojo “bajo beneficio”.

6.3.3 CONTROL DE LOS RIESGOS

En la etapa de control de riesgos se debe identificar y evaluar las medidas de control existentes para administrar los riesgos, y establecer el nivel de riesgo residual al cual está expuesta la organización , el proceso o el proyecto Dentro de las actividades a desarrollar en esta etapa se debe:

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 27 de 38
--	---	------------------------

- Identificar los controles existentes que ayuden a prevenir el riesgo y sus causas
- Determinar y evaluar para cada control identificado, las siguientes variables:
 - **Descripción del control:** Se detallan las actividades que componen el control incluyendo la periodicidad, el responsable de la ejecución. Se *sugiere* seguir la guía de descripción de controles descrita en el Anexo 1. Anatomía para la redacción de los controles de riesgo.
 - **El control le apunta:** Se detalla si el control se ejecuta para disminuir el impacto o la probabilidad.
 - **Naturaleza del control:** Manual, Automático.
 - **Evidencia:** Se detalla si la ejecución del control deja o no evidencia.
 - **Cobertura:** Se detalla si la ejecución del control es total o parcial.
 - **Formalidad del control:** Se determina si está documentado, o no está documentado.
 - **Segregación:** Determinar si la ejecución del control está segregada al interior de las actividades del proceso.
 - **Efectividad:** Se detalla si el control es efectivo o no para la causa que podría materializar el riesgo.

Al finalizar la calificación de cada una de las variables descritas anteriormente, y tomando en consideración la ponderación descrita en el numeral de criterios para evaluar controles, se genera la calificación del diseño del control. La cual quedará situada en alguno de los siguientes niveles:

- Altamente efectivo
- Efectivo
- Medianamente efectivo
- Inefectivo
- Sin Mitigación.

Por otro lado es necesario evaluar la ejecución del control para determinar si el control, está siendo aplicado tal como está definido su diseño. En este caso, las opciones son:

- Débil
- Moderada
- Fuerte.

Una vez se tiene la calificación del diseño y la ejecución, se determinará la solidez del control, combinando las dos evaluaciones.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	<p style="text-align: right;">Página 28 de 38</p>
--	---	---

El dueño de proceso periódicamente debe evaluar la ejecución de los controles en su proceso para actualizar el inventario de controles. Por su parte, Auditoría Interna como parte del desarrollo de su plan de auditoría evaluar la ejecución de los controles para aquellos riesgos altos o muy altos.

Todo lo anterior, permitirá:

- Establecer si el conjunto de controles disminuye la probabilidad y/o la consecuencia,
- Establecer el nivel de riesgo residual:
- Desarrollar el mapa de riesgos residuales. El riesgo residual es el resultado del desplazamiento del riesgo inherente por la aplicación de los controles.

6.3.4 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

En la etapa de tratamiento de riesgos se debe Identificar opciones para tratar los riesgos de acuerdo con nivel de riesgo residual obtenido y realizar la evaluación de dichos tratamientos. Así como, Preparar los planes de mitigación/tratamiento de riesgos y su implementación. Dentro de las actividades a desarrollar en esta etapa se debe:

- Identificar las opciones de tratamiento para los riesgos/oportunidades residuales Altos y Muy Altos, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:
 - Evitar el riesgo
 - Disminuir la probabilidad
 - Disminuir el impacto
 - Transferir los riesgos
 - Retener los riesgos
 - Llevar a cabo la oportunidad.
 - Aceptar la oportunidad bajo condiciones controladas y limitadas.
 - Explorar la oportunidad con mayor detalle antes de proceder.
 - Rechazar oportunidad
- Evaluar las opciones de mitigación de riesgos: Las opciones son evaluadas sobre la base del alcance en la reducción del riesgo y de cualquier beneficio u oportunidad adicional creada. Pueden considerarse y aplicarse una cantidad de opciones ya sea individualmente o combinadas.
- Formalizar el plan de tratamiento para los riesgos, indicando mínimo la acción de tratamiento , el responsable, el equipo de apoyo, las fechas claves y el presupuesto

- Nota: La selección de la opción más apropiada involucra balancear el costo de implementar con cada opción en relación con los beneficios derivados de la misma. Otras opciones de mejoras pueden ser no económicas y necesitar un juicio para establecer si son justificables.

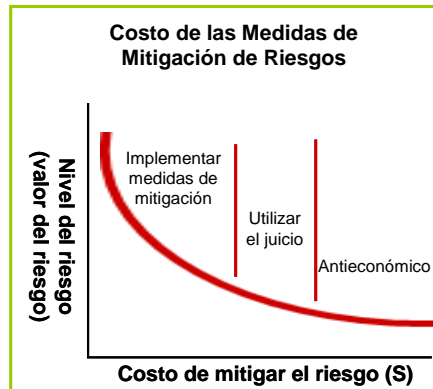


Gráfico 3. Análisis costo-beneficio de las opciones de mitigación

Para la determinación de los planes de tratamiento es relevante considerar las siguientes herramientas y aportes claves:

Herramientas:

- Entrevistas y talleres con responsables y áreas claves de apoyo.
- Análisis causa – raíz
- Lluvia de ideas
- Análisis costo-beneficio
- Base de datos para registro y seguimiento a los planes de acción

Aportes Clave:

- Conocimiento de antecedentes claves de la Organización
- Conocimiento del negocio y sus procesos
- Conocimiento de resultados de auditorías anteriores
- Conocimiento y experiencia del sector y servicios ofrecidos
- Liderazgo del equipo gerencial y dueños de proceso
- Criterio y juicio del equipo gerencial

6.3.5 REGISTRO DE EVENTOS

Triple A S.A. E.S.P. ha dispuesto los mecanismos de reporte para el registro de eventos. En esta etapa se debe mantener registro de los eventos de riesgo que se presenten en Triple A S.A. E.S.P., y tengan un impacto crítico o catastrófico, en materia legal, ambiental

MC-SR-DC-1 Versión: 3	DOCUMENTO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Página 30 de 38
--------------------------	--	-----------------

o reputacional, y/o sean de interés particular de entes de control o vigilancia, con el fin de tener disponible la información para realizar análisis y apoyar la toma de decisiones basada en la gestión de riesgos. Dentro de las actividades a desarrollar en esta etapa se debe:

Función	Responsable
Identificar los eventos ocurridos.	Todo el personal
Canalizar la información a través de los líderes de procesos	Todo el personal
Enviar la información en el formato MC-SR-FR-1 Registro de eventos por materialización de riesgos a la Jefatura de Riesgos	Líderes de Procesos
Verificar la información reportada.	Jefatura de Riesgos
Ingresar a la base de datos la información relacionada con el evento ocurrido.	Jefatura de Riesgos

6.4 MONITOREO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Las actividades de monitoreo son lideradas por la Jefatura de Riesgos conjuntamente con los dueños de procesos, con el fin de:

- Verificar la efectividad del sistema de gestión de riesgos estratégicos, operativos, y de proyectos, en todas sus tipologías. Identificar posibles cambios en el perfil de riesgo de la Organización, cuando se presenten cambios en el contexto interno y externo de la Compañía.
- Verificar la implementación de los planes de acción relacionados con acciones para mitigar los riesgos,
- Analizar los eventos que se hayan presentado, y
- Apoyar la toma oportuna de decisiones

Las actividades de monitoreo incluyen:

- Verificar la difusión y aplicación de las políticas para la administración de riesgos estratégicos, operativos, de fraude, corrupción y soborno, LA/FT, definida por la Gerencia de Triple A S.A. E.S.P.
- Evaluar la validez y el cumplimiento de las funciones de los diferentes roles que participan en la gestión de riesgos.
- Evaluar la oportunidad y la efectividad de la identificación de riesgos con respecto a los eventos que se hayan presentado.
- Verificar la permanente actualización de la documentación de los procesos y de los mapas de riesgos y controles realizados

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	<p style="text-align: right;">Página 31 de 38</p>
--	---	---

- Verificar la evaluación de las competencias técnicas y personales requeridas para la gestión de riesgos, y solicitar la inclusión de las brechas identificadas dentro de los planes de capacitación
- Verificar la generación de comunicados relacionados con los resultados de la gestión de riesgos, y su nivel de interiorización en el personal de la Organización
- Evaluar la cultura de autocontrol a través de la verificación de la ejecución de los planes de autocontrol y la retroalimentación para actualizar los mapas de riesgos y los planes de mitigación de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Evaluar si la toma de decisiones por parte de la Gerencia y de los responsables de procesos está soportado en los resultados de la evaluación de riesgos.

A continuación se detallan las principales actividades de monitoreo que se realizan como parte de la gestión de riesgos en Triple A S.A. E.S.P.

6.4.1 MONITOREO DEL PERFIL DE RIESGOS

El monitoreo del perfil de riesgos tiene por objetivo, definir indicadores que faciliten la identificación de cambios en los niveles de exposición a los riesgos en Triple A S.A. E.S.P e identificar factores y/o situaciones que puedan estar generando dichos cambios. Dentro de las actividades a desarrollar en esta etapa se encuentra:

- Determinar indicadores de riesgos (KRI) para los riesgos estratégicos, con el fin de identificar posibles cambios en los niveles de exposición de dichos riesgos. Este seguimiento se realiza de acuerdo con la frecuencia estipulada la tabla de KRIs.
- Generar alertas para definir planes de acción que permitan revisar las actividades de la organización/proceso/proyecto y/o la ejecución de los controles, en aquellos KRIs donde no se logra la meta establecida.
- Reevaluar y actualizar los KRI's de acuerdo con los cambios que se generen en los perfiles de riesgo.
- Todos los líderes de procesos son responsables de identificar los cambios en sus operaciones que generen impactos sobre el perfil de riesgo, esto es, cambios o generación de nuevos riesgos, causas y/o controles.
- La revisión y actualización de los perfiles de riesgo se realiza por lo menos una vez al año o cuando se presenten cambios en el contexto interno y externo de la Compañía.

6.4.2 MONITOREO A LA IMPLEMENTACIÓN Y EFECTIVIDAD DE LOS PLANES DE ACCIÓN

El monitoreo a la implementación y efectividad de los planes de acción tiene por objetivo, realizar seguimiento a los planes de tratamiento/mitigación definidos con el fin de verificar su implementación y evaluar el impacto de los planes de mitigación sobre el comportamiento de los riesgos. Dentro de las actividades a desarrollar en esta etapa se encuentra:

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 32 de 38
--	---	------------------------

- Definir y velar por la correcta y oportuna implementación de los planes de tratamiento (líderes de procesos). En caso de identificar inconvenientes para su cumplimiento, se debe notificar a la Jefatura de Riesgos, con el fin de buscar soluciones o replantear las acciones definidas.
- Realizar seguimiento permanente a la ejecución de los planes de tratamiento y evaluar la efectividad de dichas acciones sobre el perfil de riesgos de la Organización. De igual forma, emitir informe con el estado actual de los planes. (Jefatura de Riesgos)

Para las actividades de monitoreo es relevante considerar las siguientes herramientas y aportes claves:

Herramientas y Técnicas

- Listas de chequeo
- Sistemas tecnológicos que soporten el cálculo y análisis de los indicadores
- Base de datos para seguimiento a los planes de acción

Aportes clave

- Criterio y juicio del equipo gerencial
- Conocimiento de la Organización
- Resultados de seguimientos anteriores
- Identificación y comunicación oportuna de cambios en la organización / proceso / proyecto
- Registro oportuno y correcto de información que facilite la generación de indicadores confiables

6.4.3 ESQUEMA DE AUTOCONTROL

El Sistema de Gestión de Riesgos está soportado por un esquema de autocontrol a cargo de los dueños de proceso quienes verifican y reportan los resultados de la evaluación de sus riesgos y controles a la Jefatura de Riesgos. El esquema de autocontrol tiene los siguientes objetivos:

- Verificar la correcta aplicación de la metodología para la Gestión de Riesgos.
- Identificar cambios en la Organización / proceso / proyecto y asegurar que dichos cambios son notificados y actualizados oportunamente a las diferentes instancias.
- Velar porque la información relevante para gestionar los riesgos se encuentre incluida en los análisis de riesgos realizados.
- Realizar pruebas en forma periódica para verificar el diseño y la ejecución de los controles implementados para mitigar sus riesgos.
- Hacer seguimiento al desarrollo e implementación de los planes de mitigación establecidos en cada proceso.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 33 de 38
--	---	------------------------

Dentro de las actividades a desarrollar en el sistema de autocontrol, se tiene:

- Definir el plan de autocontrol. Este plan incluye actividades de control relacionadas con el seguimiento a planes de acción, evaluación de riesgos, evaluación de controles e identificación de cambios en la organización/proceso/proyecto.
- Desarrollar las actividades propuestas en el plan, utilizando los formatos de autocontrol
- Generar oportunidades de mejoramiento y exponerlas a las áreas involucradas y a la Jefatura de Riesgos
- Revisar aleatoriamente los resultados de Auditoria Interna
- Retroalimentar el esquema de autocontrol, incluyendo nuevas actividades y/o actualizando las matrices de riesgos y controles, de acuerdo con la identificación de posibles cambios en la Organización / proceso / proyecto

6.4.4 ANÁLISIS DE EVENTOS

La Jefatura de Riesgos realiza análisis de los eventos con el fin de identificar situaciones recurrentes, riesgos no tratados, planes de acción inefectivos, controles inadecuados, entre otras situaciones. El análisis de eventos tiene por objetivo:

- Identificar situaciones de riesgo relevantes en la Organización.
- Identificar posibles cambios en el modelo de negocio y/o de sus operaciones.
- Promover la toma de decisiones y acciones de manera oportuna.

Dentro de las actividades a desarrollar en el sistema de autocontrol, se tiene:

- Realizar análisis (cuantitativo y cualitativo) de la información registrada en el formato MC-SR-FR-1 “Reporte de eventos por materialización de riesgos”.
- Realizar análisis de la información registrada en el formato MC-SR-FR-5 “Formato de Autocontrol”.
- Tomar acciones con respecto a los riesgos relevantes identificados.

6.5 COMUNICACION Y CONSULTA

6.5.1 DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.

Triple A S.A E.S.P. emplea diferentes mecanismos de comunicación y consulta para compartir información relevante con toda la Organización. La etapa de comunicación y consulta tiene los siguientes objetivos:

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 34 de 38
--	---	------------------------

- Informar a la organización sobre eventos relevantes relacionados con la gestión de riesgos.
- Informar a la organización sobre la identificación de nuevos riesgos en todas sus tipologías y dimensiones y que sean de alta importancia para la organización, que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales.
- Fomentar el mejoramiento continuo a través de la participación activa de todos los miembros de Triple A S.A E.S.P. .
- Asegurar que todos los miembros de la Organización conozcan su rol y responsabilidades dentro del Sistema de Gestión Integral de riesgos en Triple A S.A. E.S.P.
- Publicar en la página web aspectos relevantes de la gestión de riesgos que sea de consulta para todo público.

Dentro de las actividades a desarrollar en la etapa de comunicación y consulta, se debe:

- Definir información, audiencias y mensaje a compartir, empleando los medios de comunicación para cada uno de sus grupos de valor existentes en la Organización.
- Emitir información completa, oportuna, confiable y actualizada referente a la gestión de riesgos.
- Establecer una comunicación permanente y en doble vía con los grupos de valor y otros públicos, con el fin de proporcionar una retroalimentación y actualización de las necesidades y expectativas de las partes interesadas para llevar a cabo las mejoras que se requieran.

Los medios de comunicación que se pueden utilizar son:

- Intraaanet
- Círculos de información
- Revista Familia Triple A
- Correos electrónicos (Outlook)
- Página web empresarial

El contenido de las comunicaciones puede incluir:

- A nivel del componente Estratégico:
 - Políticas
 - Objetivos
 - Alcance
 - Estructura
 - Funciones y responsabilidades
- A nivel del componente Metodológico:
 - Criterios de evaluación de riesgos

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	<p style="text-align: right;">Página 35 de 38</p>
--	---	---

- Perfiles de riesgo
- A nivel del componente de Monitoreo:
 - Eventos de riesgos materializados
 - Planes de acción y seguimientos
 - Resultados de la evaluación del Sistema de gestión de riesgos

La información debe fluir por todos los niveles de Triple A S.A. E.S.P., de acuerdo con el detalle que cada uno de los niveles requiere. Las comunicaciones se generan cumpliendo las políticas de seguridad de la información definida por la organización y se envían a los diferentes grupos de valor de acuerdo con su contenido.

6.5.2 INDUCCIÓN Y CAPACITACIONES EN GESTIÓN DE RIESGOS

Objetivos:

Para fortalecer la cultura basada en riesgos la organización incluirá dentro del plan de capacitaciones liderado por el área de formación, capacitaciones relacionadas en Gestión de riesgos para todo el personal de la organización y aquellos que harán parte de la planta personal. Con la finalidad de fortalecer el conocimiento de los programas relacionados con las diferentes tipologías de riesgo, al interior de la Organización, y mantener informada a la Organización de cambios en el sistema de gestión de riesgos.

Dentro de las actividades a desarrollar para la capacitación y la inducción, se debe:

- Identificar las necesidades de aprendizaje.
- Incluir las actividades en el plan de capacitación anual de la Organización.
- Ejecutar las actividades de capacitación.

Los entrenamientos se realizan a través de la participación en los talleres de evaluación de riesgo. Para el personal que ingresa a la Organización, la socialización e introducción al sistema de gestión de riesgos, se realiza durante las jornadas de inducción que organiza el área de Gestión Humana.

7. MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

El mejoramiento continuo del Sistema de gestión de riesgos se logra a partir de la identificación de cambios en el entorno de la Organización y ajustes al propio sistema.

Estas oportunidades de mejora surgen de las revisiones de desempeño que realiza la Subgerencia de Cumplimiento, Riesgos y Sostenibilidad y la Gerencia General.

MC-SR-DC-1 Versión: 3	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p>	Página 36 de 38
--	---	------------------------

Estos cambios pueden estar orientados a mejorar y/o actualizar, entre otros:

- Políticas
- Objetivos
- Estructura
- Procedimientos
- Tecnología
- Criterios de evaluación

El liderazgo es un factor crítico de éxito en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de riesgos. Por este motivo, el Comité de Riesgos de la junta directiva se reúne cada 2 meses a revisar los avances y resultados de la gestión de riesgos.

Durante estas revisiones gerenciales se analizan entre otros aspectos:

- Perfiles de riesgo
- Planes de acción y resultados del seguimiento a su implementación
- Efectividad de los planes de acción para mitigar los riesgos
- Recursos necesarios para la implementación de planes de acción
- Resultados de los planes de autocontrol
- Resultados de evaluaciones realizadas a cumplimiento de políticas, objetivos y procedimientos del Sistema de gestión de riesgos
- Criterios de evaluación de riesgos
- Recursos necesarios para el desarrollo y mantenimiento del Sistema de gestión de riesgos
- Resultados del análisis del registro de eventos
- Avance y consolidación del PCA (programa de cumplimiento anticorrupción)

8. REGISTROS

- MC-SR-FR-1 “Reporte de eventos por materialización de riesgos”.
- MC-SR-FR-5 “Formato de Autocontrol”.
- El registro de riesgos se almacena en la base de datos del sistema operativo BINAPS, el cual cuenta los controles de seguridad de la información para evitar el uso mal intencionado.

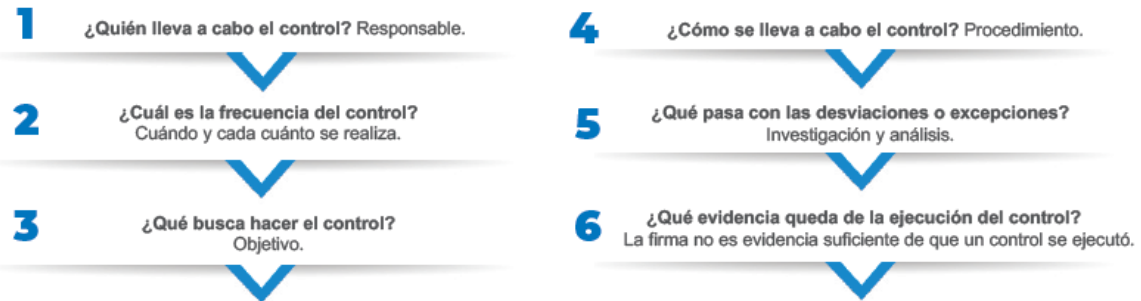
9. ANEXOS

Anexo 1. Anatomía para la redacción de controles de riesgo.

Anexo 2. Homologación de términos de los diferentes sistemas de gestión basados en riesgos

ANEXO 1. ANATOMÍA PARA LA REDACCIÓN DE CONTROLES DE RIESGO.

Los controles deben estar diseñados para prevenir, detectar y corregir un error e irregularidad, así mismo deben estar redactados para que desde la lectura se pueda hacer una idea preliminar del diseño de los mismos:



El Analista de Gestión humana mensualmente a partir de la segunda semana del cierre del mes, realiza los cuadros de saldos de cuentas de nomina (vacaciones, sueldos, bonificaciones, horas extras, pasivos pensionales, etc.) comparando los saldos reportados en sistema Kactus Vs Saldos contables de SAP, en caso de observar diferencias solicita las justificaciones o correcciones correspondientes, como evidencia del control deja conciliación en Excel con las justificaciones a las diferencias en caso que existan.

Quién Frecuencia Cuándo Qué Cómo Qué pasa si hay excepciones Evidencia

ANEXO 2. HOMOLOGACIÓN DE TÉRMINOS DE LOS DIFERENTES SISTEMAS DE GESTION BASADOS EN RIESGOS

ISO 31000	Ambiental	SST	Estandarización Final
Proceso	Proceso	Proceso	Proceso
	Proceso unitario	Actividad	Subproceso
	Actividad	Tarea	Actividad
		Actividad Rutinaria	Actividad rutinaria
	Regularidad		Regularidad
Riesgo		Peligro	Riesgo
Categoría Riesgo			Tipo de riesgo
Causa		Fuente Evento	Causa
Factor riesgo	Factores productivos		Factor de riesgo
Probabilidad	Probabilidad	Probabilidad	Probabilidad
Impacto	Consecuencia	Consecuencia	Consecuencia
	Aspecto		Aspecto Ambiental *
	Categoría Impacto Ambiental		Categoría Impacto Ambiental *
Riesgo inherente	Riesgo inherente	Riesgo Puro	Riesgo inherente
Controles	Control operacional	Medidas de control	Controles
Riesgo residual	Riesgo residual	Riesgo Residual	Riesgo residual