



**ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO**  
**MANUAL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE**  
**LIQUIDEZ (SARL)**

CODIGO: ML-GR-005

VIGENCIA: Octubre 2024

VERSION: 02

Página 1 de 25

**MANUAL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)**

**ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO**

**TABLA DE CONTENIDO**

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	ALCANCE .....	4
3.	OBJETIVO.....	4
4.	MARCO NORMATIVO Y LEGAL .....	4
5.	MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO .....	5
5.1.	DEFINICIONES .....	5
6.	POLITICA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL).....	7
7.	ETAPAS DE GESTIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ .....	9
7.1.	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.....	9
7.1.1.	Identificación de activos .....	9
7.1.2.	Identificación de pasivos .....	10
7.1.3.	Registro de riesgos identificados.....	10
7.2.	EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.....	11
7.2.1.	Proyecciones de Flujos de caja.....	12
7.2.2.	Semaforización de riesgo de liquidez.....	12
7.2.3.	Determinación de nivel de Probabilidad de riesgo de liquidez .....	12
7.2.4.	Determinación de nivel de impacto de riesgo de liquidez .....	13
7.3.	CONTROL DEL RIESGO DE LIQUIDEZ (Estrategias para tratamiento y control).....	16
7.3.1.	Tipos de control.....	17
7.3.2.	Naturaleza del control .....	17
7.3.3.	Opciones de manejo de tratamiento del riesgo .....	17
7.3.4.	Aceptación de riesgos. ....	18
7.4.1.	Las prioridades de monitoreo y revisión pueden comprender: .....	19
7.4.2.	Las prácticas de monitoreo y revisión pueden ser de los siguientes tipos: .....	19
7.4.3.	Seguimiento a los planes de acción.....	20
7.4.4.	Herramientas para seguimiento a riesgos: .....	20
8.	PERIODICIDAD DE IMPLEMENTACIÓN CICLO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ .....	23
9.	RESPONSABILIDADES DE LIDERES DE PROCESO INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ.....	24
10.	FICHA DE CONTROL DE CAMBIOS .....	25

	<b>ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO</b> <b>MANUAL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)</b>	CODIGO: ML-GR-005
		VIGENCIA: Octubre 2024
		VERSION: 02
		Página 3 de 25

11. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO ..... 25

## 1. INTRODUCCIÓN

El Riesgo de Liquidez corresponde a la posibilidad que una entidad no cuente con recursos líquidos para cumplir con sus obligaciones de pago tanto en el corto (riesgo inminente) como en el mediano y largo plazo (riesgo latente).

Como consecuencia de las actividades y operaciones diarias, las entidades se ven expuestas a este riesgo de liquidez.

La materialización de un riesgo de liquidez genera necesidades de recursos líquidos por parte de las entidades, las cuales pueden verse limitadas para realizar los pagos a terceros como pueden ser a proveedores, empleados y demás acreedores, lo que podría conllevar, entre otras consecuencias, a deficiencias en la prestación de los servicios de salud. Lo expuesto, puede generar un riesgo sistémico y afectar la percepción de los usuarios al servicio de salud y la viabilidad financiera de las entidades del sector.

Con el objetivo de evitar que las situaciones antes descritas se materialicen, la ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO considera necesario el desarrollo e implementación de un Subsistema de Administración de Riesgo de Liquidez que permita tomar decisiones oportunas para mitigar este riesgo.

## 2. ALCANCE

El presente manual va dirigido a los directores de procesos directamente relacionados con la gestión de los riesgos de liquidez potenciales y a los funcionarios (empleados, contratistas) bajo su cargo encargados de proporcionar la información necesaria para cumplir con todas las etapas de gestión de riesgo de liquidez.

## 3. OBJETIVO

Identificar y ordenar las políticas, herramientas, estructura, procesos, recursos humanos, técnicos y los mecanismos de control en las diferentes etapas del SARL (Sistema de administración de riesgo de Liquidez), necesarias para que se asegure un análisis objetivo y se realice una definición del riesgo de liquidez, a fin de disminuir la probabilidad de incumplir con obligaciones de pago a proveedores, empleados y demás acreedores por escasos de recursos líquidos.

## 4. MARCO NORMATIVO Y LEGAL

- El artículo 4° de la Ley 1751 de 2015: por medio de la cual se reguló el derecho fundamental a la salud y se dictaron otras disposiciones, definió al Sistema de Salud como "...el conjunto articulado y armónico de principios y normas; políticas públicas; instituciones; competencias y procedimientos; facultades, obligaciones, derechos y deberes; financiamiento, controles; información y evaluación, que el estado disponga para la garantía y materialización del derecho fundamental de la salud."
- Decreto 1011 de 2006 y 780 de 2016: implementación del Sistema de Gestión de los Riesgos en Salud de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud que deben acogerse a lo definido por el marco normativo de los componentes del Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS)
- Resolución 2626 de 2019: adopción de la Política de Atención Integral en Salud (PAIS) con énfasis en resultados en salud y disminución de la carga de enfermedad.
- Ley 1122 de 2007: Sistema de Inspección, Vigilancia y Control (IVC) del sector salud.

- Para hacer efectivo el Sistema Preventivo de Prácticas Riesgosas Financieras y de Atención en Salud, mediante el **Decreto 2462 de 2013** fue modificada la estructura de la SNS, creando la Oficina de Metodologías de Supervisión y Análisis de Riesgo.
- **Artículo 12 de la Ley 1474 de 2011 o Estatuto Anticorrupción:** crea el Sistema Preventivo de Prácticas Riesgosas Financieras y de Atención en Salud del SGSSS y ordena a la SNS, el cual define que, para sus sujetos vigilados, un conjunto de medidas preventivas para control, así como la implementación de indicadores de alerta temprana y ejercer sus funciones de IVC sobre la materia.
- **Resolución 518 de 2015:** se dictaron disposiciones en relación con la Gestión de la Salud Pública (...) y en cumplimiento del párrafo del artículo 5 de dicha Resolución, el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) generó las Directrices para la caracterización y ejecución de los procesos para la Gestión de la Salud Pública en el contexto de la Política de Atención Integral en Salud (PAIS).
- **NTC-ISO 31000:** principios y directrices genéricos para la gestión del riesgo en una organización sin importar su naturaleza, industria y sector.
- **Resolución 4559 de 2018:** "Por la cual se adopta el modelo de Inspección, Vigilancia y Control para la Superintendencia Nacional de Salud para el ejercicio de la supervisión de los riesgos inherentes al Sistema General de Seguridad Social en Salud"
- **Circular Externa 003 de 2018:** recomendaciones para la implementación y la ejecución de mejores prácticas organizacionales (Código de Conducta y de Buen Gobierno empresarial) para las INSTITUCIÓN vigiladas por la Superintendencia Nacional de Salud pertenecientes a los grupos C1 y C2 establecidos en la *Circular Externa 018 de 2015*
- **CIRCULAR EXTERNA 20211700000004-5 DE 2021:** por la cual se imparten instrucciones generales relativas al código de conducta y de buen gobierno organizacional, el sistema integrado de gestión de riesgos y a sus subsistemas de administración de riesgos

## 5. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

### 5.1. DEFINICIONES

- **Activos:** Son el conjunto de bienes y derechos que una empresa posee y que pueden ser valorados en dinero.
- **Causa:** todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo
- **Causa Inmediata:** Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.
- **Causa raíz:** Causa principal o básica, corresponde a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo.
- **Ciclo general de gestión de riesgo:** Son las etapas que incorpora un Subsistema de Administración de Riesgos para cada uno de los tipos o categorías de riesgo identificadas.
- **Controles:** Medidas prudenciales, preventivas y correctivas que ayudan a contrarrestar la exposición a los diferentes riesgos. Entre estas se encuentra la implementación de políticas, procesos, prácticas u otras estrategias de gestión.
- **Consecuencia:** los efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.
- **Cultura de autocontrol:** Concepto integral que agrupa todo lo relacionado con el ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información, comunicación y monitoreo. Permite a la entidad contar con una estructura, unas políticas y unos procedimientos ejercidos por toda la

organización (desde la Junta Directiva y la Alta Gerencia, hasta los propios empleados), los cuales pueden proveer una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

- **Evento:** Situación que se presenta en un lugar específico y durante un intervalo de tiempo determinado.
- **Eventos externos:** Son eventos ocasionados por terceros, o, asociados a la naturaleza que, debido a su causa y origen, se escapan del control de la entidad.
- **Evento de pérdida:** Son las situaciones que generan pérdidas a las entidades al exponerse a cualquier riesgo.
- **Flujo de caja:** flujo de finanzas, o recursos generados, el conjunto de entradas y salidas de efectivo en un periodo dado.
- **Flujo neto:** El flujo neto es la cantidad de dinero que entra y sale de una empresa o persona durante un periodo de tiempo. Es una métrica financiera que se utiliza para medir la liquidez y la solvencia de un negocio.
- **Gestión de Riesgo:** Es un enfoque estructurado y estratégico liderado por la Alta Gerencia que busca implementar un conjunto de acciones y actividades coordinadas para disminuir la probabilidad de ocurrencia o mitigar el impacto de un evento de riesgo potencial (incertidumbre) que pueda afectar los resultados y, por ende, el logro de los objetivos de cada entidad, así como el cumplimiento de sus objetivos y obligaciones. Dentro de este conjunto de acciones se incluye, entre otros, el *ciclo general de gestión de riesgos*.
- **Pasivos:** Obligaciones financieras que una empresa tiene con terceros. Son las deudas que la empresa debe pagar en el futuro.
- **Patrimonio:** conjunto de bienes, derechos y obligaciones de un individuo/entidad en un momento dado. Elementos en propiedad como, por ejemplo, inmuebles, ordenadores, maquinaria, elementos de transporte, etc. El dinero en efectivo o en banco es considerado un bien.
- **Pérdidas:** Cuantificación económica que representa la materialización de un evento de Riesgo Operacional, donde se incluyen los gastos derivados de su atención.
- **Nivel/Perfil de riesgo:** Resultado consolidado de la medición de los riesgos a los que se ve expuesta una entidad.
- **Pruebas de tensión (Stress Testing):** Herramienta de diagnóstico donde bajo varios escenarios de estrés, se simulan diferentes choques extremos a los factores de riesgo para evaluar su sensibilidad e impacto, además de la capacidad de respuesta que las entidades tienen para enfrentarlos.
- **Prueba de liquidez:** Indicador financiero que muestra la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Para calcular la ratio de liquidez se divide el total de los activos corrientes entre el total de los pasivos corrientes.
- **Proyección de liquidez:** Herramienta que ayuda a las empresas a predecir su situación financiera futura y a tener suficiente efectivo para cubrir sus obligaciones.
- **Riesgo:** Posibilidad que ocurra un evento que pueda afectar negativamente el cumplimiento de la operación de una Entidad y que atenten contra los objetivos del SGSSS.
  - **Riesgo inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad, cuya evaluación se efectúa sin considerar el efecto de los mecanismos de mitigación y de control.
  - **Riesgo neto o residual:** Nivel de riesgo que resulta luego de la aplicación de las medidas de control o mitigación existentes a los riesgos inherentes.
  - **Riesgo significativo:** Riesgo identificado y valorado de incorrección material que, a juicio del auditor, requiere una consideración especial en la auditoría.

	<b>ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO</b> <b>MANUAL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)</b>	CODIGO: ML-GR-005
		VIGENCIA: Octubre 2024
		VERSION: 02
		Página 7 de 25

## 6. POLITICA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)

La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO como empresa social del estado debidamente establecida bajo la normatividad legal colombiana declara que:

- La Junta Directiva y Gerencia de ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO manifiesta clara y expresamente su compromiso y respaldo con la implementación de un Sistema de administración de riesgo de liquidez que mitigue o reduzca la posibilidad de presentar falta de liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones en el corto, mediano o largo plazo.
- El proceso de gestión del riesgo y los colaboradores, funcionarios o empleados a los que se delegaron funciones relacionadas con la mitigación de riesgos de liquidez, cuentan con el respaldo de la Junta Directiva para hacer uso de los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para el cumplimiento de la Circular Externa **2021170000004-5 DE 2021** y demás normas y/o recomendaciones internacionales frente al subsistema de riesgos de liquidez.
- La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO en su sistema integrado de gestión de riesgos, proporciona los medios para poner en marcha el ciclo de riesgo como se describe en la circular Externa 2021170000004-5 de 2021, identificando, evaluando, midiendo, controlando y monitoreando el riesgo de liquidez de la institución y de cada una de sus sedes.
- ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO ha instrumentado las diferentes etapas y elementos del Riesgo de Liquidez, a través de la parametrización de las herramientas establecidas por la entidad para el cálculo de flujo de caja y la medición del perfil de riesgo de liquidez de la institución en cada una de sus sedes, así como para la construcción de herramientas que ayuden en la proyección de entradas y salidas futuras de efectivo en la institución, con el fin de determinar las necesidades de liquidez y lograr una toma de acciones adecuadas y oportunas.
- La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO ha establecido los procedimientos y manuales para la adecuada implementación y funcionamiento del subsistema de riesgo de liquidez y la mitigación de eventos que puedan afectar la generación de recursos líquidos y verse limitada para realizar los pagos a terceros como pueden ser a proveedores, empleados y demás acreedores, lo que podría conllevar, entre otras consecuencias, a deficiencias en la prestación de los servicios de salud. La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO proporciona los medios para que los dichos procedimientos sean debidamente socializados a los funcionarios a los que les concierne es deber de estos su permanente consulta y aplicación.
- Los órganos de administración, de control, el oficial de cumplimiento y todas las personas que conforman la institución, asegurarán el cumplimiento del reglamento interno, y conocerán políticas, principios y valores institucionales establecidos en el código de conducta y buen gobierno.
- Todas las personas que conforman el proceso de dirección financiera de la institución tienen el deber de conocer y dar cumplimiento a las políticas, manuales, procedimientos y demás disposiciones relacionadas con los riesgos de liquidez.
- En ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO, los riesgos son aceptados conforme lo establecido en el nivel admisible del apetito de riesgo, cuando su severidad se encuentra dentro de la categoría de

MODERADO y BAJO. A los riesgos Moderados se les recomienda la asignación de un plan de acción para su mitigación, pero la intensidad del seguimiento a sus controles puede ser definida por la institución.

- Los riesgos ubicados en categorías POR ENCIMA DEL PROMEDIO y ALTOS no pueden ser asumidos por la institución y la asignación de controles y seguimientos de carácter mensual es obligatoria.
- Se diseñarán e implementarán controles para cada proceso de manera que se pueda mitigar los riesgos inherentes de liquidez detectados y registrados en la matriz institucional de riesgo, ya sea reduciendo su probabilidad, impacto o ambos
- Al poner en práctica el ciclo de gestión integral de riesgos, se debe considerar en cada una de sus etapas las recomendaciones publicadas por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional en su “Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, Versión 6” publicada en 2022. Se tendrán en cuenta las practicas aquí descritas para temas como la redacción y descripción de un riesgo y sus causas, los criterios de valoración de un riesgo según su impacto económico y reputacional, y las zonas de peligro en las matrices de semaforización. Las metodologías propuestas en esta guía se integrarán y alinearan con las definidas por la institución, con el fin de crear un Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez que este armonizado con las recomendaciones de la Función Pública.
- Después de definido un nivel de riesgo inherente, se proyecta un nivel de riesgo residual para cada riesgo. Este funcionará como un estimado del nivel de riesgo final una vez se implementen controles y se validará después de medida la calidad de los controles que se asignaron a los riesgos
- Se asignarán indicadores que medirán la eficiencia de los controles, así como la frecuencia de materialización de los riesgos a los que están asignados. La frecuencia de entrega de indicadores se definirá dependiendo de la severidad del riesgo y la disponibilidad de información para alimentar el indicador. La institución se debe asegurar de que su herramienta para registro y análisis de flujo de caja se diligencia con información veraz y precisa con el fin de establecer las necesidades de liquidez, posición neta de liquidez y margen de liquidez.
- La efectividad de los controles se medirá una vez pase el periodo de implementación anual, en base al grado de calidad del control y su capacidad de reducir el nivel de impacto y probabilidad del riesgo al que se le asigno.
- ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO tiene un perfil prudente en la selección de los activos monetarios a corto plazo en los que invierte sus excedentes de caja, con el objetivo de asegurar en lo posible la recuperabilidad de las inversiones contratadas. En línea con lo anterior, se aplicarán los siguientes **principios**:
  - Mantener un nivel adecuado de recursos financieros disponibles, incluyendo efectivo, depósitos a corto plazo, activos líquidos de cartera y líneas de crédito disponibles, que en todo momento debe ser suficiente para atender las necesidades futuras previstas, en función de la accesibilidad a los mercados de deuda y capitales.
  - Mantener una función de tesorería centralizada, que asegurará en todo momento la disponibilidad de recursos líquidos suficientes para satisfacer las necesidades de la institución, en el marco de

las previsiones consolidadas de tesorería, siendo también centralizada por otro lado la gestión de los excedentes de tesorería de ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO.

- Llevar a cabo una gestión de excedentes prudente, para lo cual se seleccionarán alternativas de inversión buscando siempre un adecuado equilibrio entre los criterios de seguridad, liquidez, rentabilidad y diversificación.
  - Mantener una segregación de funciones para procesos de autorizaciones de pagos y movimiento de fondos que asegure la integridad y el buen uso de los recursos financieros.
  - Mantener los indicadores de liquidez dentro de parámetros que permitan conservar o mejorar la calidad de tesorería.
  - Realización de pruebas de liquidez trimestrales con el fin de identificar potenciales necesidades de recursos líquidos para cubrir sus flujos de pago.
- Incumplir los lineamientos y procedimientos previstos en los manuales SARL podrá dar lugar a sanciones y/o responsabilidades ante los organismos de vigilancia y control.

## 7. ETAPAS DE GESTIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ

La gestión de liquidez de cualquier institución está relacionada con:

- a. Una adecuada recuperación de cartera (gestión de riesgo de crédito),
- b. Una adecuada modelación y monitoreo a las volatilidades del mercado financiero (gestión de riesgo de mercado de capitales).
- c. Una adecuada modelación y gestión de la razón combinada entre costos e ingresos por venta de servicios de salud contratados bajo modalidades diferentes al pago por evento (gestión de riesgo actuarial), dado que los flujos esperados de ingresos se ajustarían a las proyecciones de la entidad para cubrir con sus obligaciones.

Una correcta gestión de riesgo de liquidez depende de colaboración entre sus procesos y cohesión entre los subsistemas de gestión. Es por ello que E.S.E UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO desarrolla las siguientes actividades en cada una de las etapas de gestión de ciclo de riesgo:

### 7.1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

Consiste en reconocer, explorar exhaustivamente y documentar todos los riesgos internos y externos que podrían afectar tanto los objetivos de la entidad como la salud de los usuarios a su cargo, en los casos que aplica, identificando sus causas, efectos potenciales y la posible interrelación entre los diferentes tipos de riesgos.

Con el fin de identificar y cuantificar el riesgo de liquidez la E.S.E UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO dispone de información que permite elaborar una proyección razonable de los flujos netos de activos, pasivos, ingresos y egresos y cuenta con las herramientas suficientes que le permitirán analizar posibles tendencias deficitarias y negativas que afecten de forma directa el círculo económico y financiero de sus operaciones. A continuación, se detallan los mecanismos e información bajo la cual la institución efectuara los análisis que le permitan identificar riesgos de impacto material sobre su operación:

#### 7.1.1. Identificación de activos

Se identifican:

- a) Activos considerados como *líquidos* (aquellos que proveen a la institución de liquidez inmediata).

Se recomienda incluir dentro de estos como mínimo: el disponible que esté consignado en bancos y/o inversiones en Fondos de Inversión Colectiva (FIC) en las siguientes modalidades: cuentas corrientes, cuentas de ahorros (cuentas maestras de recaudo), FIC abiertos, del mercado monetario y cualquier otro tipo de encargo fiduciario o fondo de inversión, fideicomisos, fondos de inversión colectiva de inmobiliarios y fondos de capital privado que no tengan restricciones para el retiro inmediato de recursos (sin pacto de permanencia).

- b) Recursos y plazos de recuperación de cartera (cuentas por cobrar). Tener en cuenta el comportamiento histórico de cartera vencida para aplicar factores de descuento o de castigo, en los casos que considere necesario para obtener una aproximación mucho más cercana a la realidad.
- c) Ingresos causados y recibidos por venta o prestación de servicios de salud.
- d) Movimientos de entradas futuras de efectivo por cualquier concepto.

### 7.1.2. Identificación de pasivos

Se identifican:

- a) Cuentas por pagar bajo cualquier concepto (insumos y medicamentos; dispositivos médicos o equipo biomédico; salarios; gastos operativos y administrativos; entre otros).
- b) Valor causado y pagado de los costos y gastos de la operación de la entidad.
- c) Movimiento de salidas futuras de efectivo bajo cualquier concepto.

### 7.1.3. Registro de riesgos identificados

Los posibles escenarios que puedan provocar una pérdida económica por la materialización de un riesgo de liquidez se registran en una **matriz de riesgo en su sección de identificación de riesgo**.

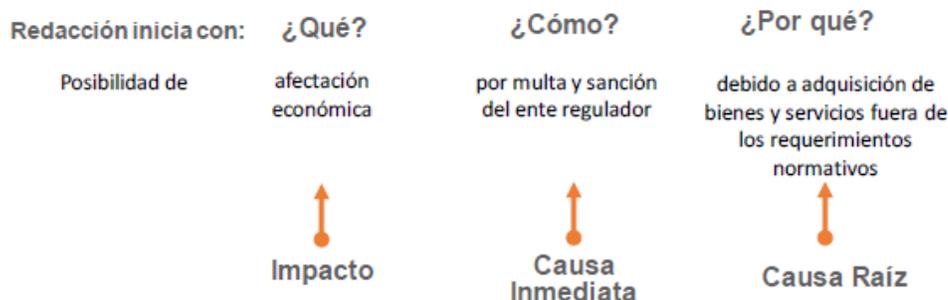
Para identificar dichos escenarios de riesgo de liquidez se utilizará la **metodología de Delphi**. Esta consiste en la definición de un panel de expertos, que en el caso de E.S.E UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO, serán los coordinadores o delegados del proceso de dirección financiera, con colaboración adicional de los líderes de subprocesos financieros como lo son facturación, cartera, admisiones (encargados de gestión de subproceso de gestión de riesgo de liquidez).

El método Delphi es un sistema que se basa en el uso estratégico de las opiniones de un panel de expertos sobre algún tema en particular, con el fin de llegar a soluciones específicas y una mejor toma de decisiones. En el caso de riesgo de liquidez se analizará la información histórica financiera de la institución (pérdidas por insuficiencia líquida) y en proyecciones de flujos netos de activos y pasivos.

A cada riesgo identificado se relaciona el proceso donde se origina el riesgo o el que es directamente impactado en caso de materialización, así como las posibles causas internas o externas que puedan producir su materialización, y las posibles consecuencias o impacto que pueda tener sobre la institución en el escenario en el que ocurriese la situación riesgosa descrita.

#### 7.1.3.1. Descripción de riesgo identificado

La descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios y que sea fácil de entender tanto para el líder del proceso como para personas ajenas al proceso.



Anexo 1. Ejemplo de redacción de riesgo, adaptado de “Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, Versión 6, 2022”

### 7.1.3.2. Definir impacto del riesgo

El impacto de un riesgo está directamente relacionado con las posibles consecuencias del mismo, el grupo de expertos define cuales son los tipos de impacto relacionados a la posible materialización del riesgo descrito. Estos son:

- **Impacto Operativo / Operacional o sistémico:** Valoración del nivel en el cual la interrupción del proceso genera incumplimientos y/o retrasos en la cadena de valor de E.S.E UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO
- **Impacto Legal:** Contempla repercusiones a nivel de incumplimiento con compromisos contractuales o exigencias de entes supervisores producidas por la interrupción del proceso.
- **Impacto Económico:** Criterio que incorpora variables asociadas a la afectación económica que pueda presentarse por la materialización del riesgo. La descripción asociada a este impacto se define teniendo en cuenta la Utilidad Neta del año inmediatamente anterior al que se está realizando el análisis.
- **Impacto Reputacional:** Acción propia o de terceros, evento o situación que pueda afectar negativamente el buen nombre y prestigio de una entidad, tales como el impacto de la publicidad negativa sobre las prácticas comerciales, conducta o situación financiera de la entidad.
- **Impacto a la Salud:** Variables asociadas a la afectación de la salud de un paciente o colaborador por la materialización del riesgo.

## 7.2. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

Es la valoración de los efectos asociados a los riesgos que han sido identificados, considerando la frecuencia y la severidad de su ocurrencia. Se entenderá por valoración del riesgo, la medida cualitativa o cuantitativa de su probabilidad de ocurrencia y su posible impacto.

Para la evaluación y medición de cada uno de los riesgos identificados, la institución debe contar con información suficiente, completa y de calidad para generar los mejores pronósticos. La valoración de los riesgos ha de realizarse con cada uno de los riesgos identificados, y tendrá como resultado un nivel inherente de riesgo después de realizada la primera valoración.

### 7.2.1. Proyecciones de Flujos de caja

El Subsistema de Administración de Riesgo de Liquidez debe permitir cuantificar el *nivel mínimo diario de efectivo o equivalentes de efectivo requerido*, en moneda nacional y/o extranjera que le permita cumplir de manera oportuna con sus obligaciones de pago.

Para lograr esto, ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO mide y proyecta flujos de caja de sus activos y pasivos, en diferentes horizontes de tiempo, tanto en un escenario en condiciones normales como en un escenario de crisis bajo hipótesis razonables, en el que los flujos de caja se alejan significativamente de lo esperado, por efecto de cambios imprevistos en el entorno de los mercados y poder calcular sus necesidades de liquidez.

Para la medición del riesgo de liquidez se implementa periódicamente una “*prueba de liquidez*” con el fin de identificar potenciales necesidades de liquidez o recursos líquidos para cubrir sus flujos de pago y las causas de potenciales situaciones de iliquidez.

La implementación de las herramientas para medición del nivel de liquidez y flujo de caja de la institución permitirán la estimación de la **probabilidad de ocurrencia** de un riesgo identificado y a definir un nivel de riesgo del riesgo inherente (primera medición) o residual (medición del nivel de riesgo después de primera valoración e implementación de controles) de liquidez.

### 7.2.2. Semaforización de riesgo de liquidez

Esta se llevará a cabo en la *sección de evaluación de riesgo de la matriz de riesgo*. El ejercicio implica determinar el riesgo de liquidez inherente para cada uno de los procesos y para la institución en general, ubicando cada riesgo en un mapa calor. Se realiza la evaluación preliminar del riesgo (multiplicando la calificación preliminar de probabilidad con la del impacto), estableciendo así la clasificación en la cual se encuentra el riesgo.

$$\text{RIESGO INHERENTE (RI)} = \text{VECTOR (PROBABILIDAD INHERENTE (PI)* IMPACTO INHERENTE (II))}$$

### 7.2.3. Determinación de nivel de Probabilidad de riesgo de liquidez

Para determinar la **Probabilidad/Frecuencia** inherente se tomará el factor más alto de uno los siguientes criterios (el criterio de Futuro se toma en el caso de que no exista registro previo de materialización del riesgo en la institución):

- **Historia:** número de veces que se ha materializado en un periodo de tiempo determinado.

Calificación	Descripción	Factor
Raro	Nunca ha ocurrido y, de hecho, se considera casi imposible que ocurra	1
Improbable	No se sabe si ha ocurrido o no, pero cabe alguna posibilidad de ocurrencia, aunque se considera muy remota.	2
Posible	Ha ocurrido, hace más de dos años, pero se considera que las posibilidades de volver a suceder no son remotas.	3

Probable	No ha ocurrido durante el año en curso, pero sí el año anterior y se considera probable que vuelva a presentarse.	4
Casi seguro	Ha ocurrido, durante el año en curso, y se considera que las posibilidades de repetirse son muy altas.	5

- **Futuro:** Probabilidad estimada de su ocurrencia en un futuro

Calificación	Descripción	Factor
Raro	Prácticamente imposible que ocurra el próximo año	1
Improbable	Poco probable que ocurra en el próximo año	2
Posible	Es probable que ocurra el próximo año	3
Probable	Bastante probable que ocurra el próximo año	4
Casi seguro	Ocurrirá con alto nivel de certeza el próximo año	5

#### 7.2.4. Determinación de nivel de impacto de riesgo de liquidez

Para determinar el **Impacto** inherente se tomará el factor más alto de los siguientes criterios (solo aquellos relacionados con el riesgo identificado durante la primera etapa, ver *título 7.1.3.2 Definir impacto de riesgo*):

- **Impacto Sistémico/Operativo:** Valoración del nivel en el cual la interrupción del proceso genera incumplimientos y/o retrasos en la cadena de valor.

Calificación	Descripción	Factor
Insignificante	No existe una afectación.	1
Menor	Podría generar impactos cuantitativos y/o cualitativos a nivel de pocos clientes. El impacto es concentrado no generalizado	2
Moderado	Podría generar impactos cuantitativos y/o cualitativos en un grupo clientes de alto impacto para el negocio.	3
Mayor	Podría generar impactos en la eficiencia operacional de todos los clientes o participantes de la cadena de valor.	4
Catastrófico	Podría generar impactos cuantitativos y en la reputación de todos los clientes y participantes de la cadena de valor.	5

- **Impacto Legal:** Contempla repercusiones a nivel de incumplimiento con compromisos contractuales o exigencias de entes supervisores producidas por la interrupción del proceso.

Calificación	Descripción	Factor
Insignificante	Evento de riesgo registrado que podría llamar la atención de la SNS o las autoridades	1

Menor	Sancciones económicas menores por incumplimiento de normatividad / E.J. Glosas de la SNS	2
Moderado	Eventos derivados de las categorías de riesgo legal que pueden implicar procesos de investigación por parte de la SNS y sanciones económicas significativas. Determinación de responsabilidades a los administradores o Suspensión de administradores. Se puede generar un impacto en la continuidad en la prestación de servicios no principales del negocio.	3
Mayor	Eventos derivados de las categorías de riesgo legal que generen un impacto en la capacidad de operar parcialmente afectando una línea de negocio (CORE) u objeto principal, generando un incumplimiento normativo de disposiciones legales y normativas o emisión o cambio de normas que afecten el normal desarrollo de las actividades de la organización o emisión de sanciones judiciales a cargo produciendo: - Declaración de práctica insegura y no autorizada - Determinación de responsabilidades a los administradores - Sanciones a la entidad integrada	4
Catastrófico	Situaciones o eventos derivados de las categorías de riesgo legal que generen un impacto en la capacidad de operar afectando de manera sistémica la capacidad de operar las líneas de negocio CORE u objeto principal derivadas de elementos tales como el incumplimiento normativo, la emisión de nuevas normas o de nuevas disposiciones legales que afecten el normal desarrollo de las actividades de la INSTITUCIÓN. Igualmente se predica de la emisión de sanciones judiciales a cargo produciendo entre otras la declaración de práctica insegura y no autorizada, y procesos legales en contra de la entidad integrada y sus administradores.	5

- **Impacto Económico:** Criterio que incorpora variables asociadas a la afectación económica que pueda presentarse por la materialización del riesgo. La descripción asociada a este impacto se define teniendo en cuenta la Utilidad Neta del año inmediatamente anterior al que se está realizando el análisis.

Calificación	Descripción	Factor
Insignificante	Afectación menor a 10 SMLMV	1
Menor	Entre 10 y 50 SMLMV	2
Moderado	Entre 50 y 100 SMLMV	3
Mayor	Entre 100 y 500 SMLMV	4
Catastrófico	Mayor a 500 SMLMV	5

- **Impacto Reputacional:** Acción propia o de terceros, evento o situación que pueda afectar negativamente el buen nombre y prestigio de una entidad, tales como el impacto de la publicidad negativa sobre las prácticas comerciales, conducta o situación financiera de la entidad.

Calificación	Descripción	Factor
Insignificante	El riesgo afecta la imagen de algún área de la institución	1
Menor	El riesgo afecta la imagen de la institución internamente, de conocimiento general nivel interno, de junta directiva y accionistas o proveedores	2
Moderado	El riesgo afecta la imagen de la institución con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos	3
Mayor	El riesgo afecta la imagen de la institución con efecto publicitario sostenido a nivel sector administrativo, nivel departamental o municipal	4
Catastrófico	El riesgo afecta la imagen de la institución a nivel nacional con efecto publicitario sostenido a nivel país, potencialmente impidiendo la relación con contrapartes	5

- **Impacto a la Salud:** Variables asociadas a la afectación de la salud de un paciente o colaborador por la materialización del riesgo.

Calificación	Descripción	Factor
Insignificante	No genera una lesión o complicación en el paciente. Puede afectar transitoriamente la ejecución de una tarea, pero sin interrupción a la prestación del servicio.	1
Leve	Puede ocasionar una lesión transitoria en el paciente sin secuelas, no requiere tratamiento médico, afecta transitoriamente la ejecución de una tarea, pero no la prestación del servicio	2
Moderado	Genera lesión o complicación a la salud del paciente, requiere tratamiento médico en un periodo limitado. Afecta la ejecución de una tarea temporalmente y la prestación del servicio en un periodo corto de tiempo.	3
Grave	Genera lesión o complicación grave en el paciente con discapacidad irreversible. Requiere tratamiento médico por tiempo indefinido, causa interrupción prolongada en la prestación de un servicio.	4
Catastrófico	Muerte(s) de paciente, suspensión definitiva de la prestación del servicio.	5

Basado en el total obtenido en la evaluación preliminar de del riesgo, se les asigna la siguiente clasificación de nivel de riesgo, junto con una serie de opciones de tratamiento a partir de la clasificación obtenida.

PROBABILIDAD \ IMPACTO	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
	1	2	3	4	5
Casi seguro	5	10	15	20	25
Probable	4	8	12	16	20
Posible	3	6	9	12	15
Improbable	2	4	6	8	10
Raro	1	2	3	4	5

Anexo 2. Semafización - Calificación de riesgo probabilidad x impacto

Nivel de Riesgo	Calificación	Definición	Tratamiento de Riesgo
0 a 5	<b>Bajo</b>	Cuando hay una probabilidad menor que el promedio de una pérdida debido a la exposición y a la incertidumbre derivada de la materialización de un riesgo	Se <b>ACEPTARA</b> el riesgo y se administrará por medio de las actividades propias del proceso asociado, y su control y registro de avance, se realizará en el reporte mensual de su desempeño. Los planes de acción para la implementación de controles no se priorizarán.
6 a 10	<b>Moderado</b>	Cuando hay una probabilidad promedio de una pérdida debido a la exposición y a la incertidumbre derivada de la materialización de un riesgo	Se establecerán acciones de Control Preventivas, que permitan <b>REDUCIR</b> la probabilidad de ocurrencia del riesgo, se administrarán mediante seguimiento preferiblemente <b>BIMESTRAL</b> y se registrarán sus avances en el Sistema de Planificación Institucional- SGI.
11 a 16	<b>Por encima del promedio</b>	Cuando hay una probabilidad mayor el promedio de una pérdida debido a la exposición y a la incertidumbre derivada de la materialización de un riesgo	Se establecerán acciones de Control Preventivas, que permitan <b>EVITAR</b> la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos será con periodicidad <b>sugerida al menos MENSUAL</b> y su adecuado control se registrará en el Sistema de Planificación Institucional- SGI.
17 a 25	<b>Alto</b>	Cuando hay una probabilidad mucho mayor que la del promedio de una pérdida debido a la exposición y a la incertidumbre derivada de la materialización de un riesgo	Se establecerán acciones de Control Preventivas y correctivas, que permitan <b>EVITAR</b> la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos será con periodicidad <b>MÍNIMA MENSUAL</b> y su adecuado control se registrará en el Sistema de Planificación Institucional- SGI. Adicionalmente se deberán documentar al interior del proceso, planes de contingencia para tratar el riesgo materializado, con criterios de oportunidad, evitando el menor daño en la prestación del servicio; estos planes estarán documentados.

Anexo 3. Tabla de calificación de riesgo probabilidad x impacto y tratamiento por nivel de riesgo

### 7.3. CONTROL DEL RIESGO DE LIQUIDEZ (Estrategias para tratamiento y control)

Una vez identificados y evaluados los riesgos, deben compararse con los **límites** (tolerancia) de riesgos aprobados por la instancia definida en la institución y su política de riesgos, siempre dentro del marco normativo

establecido. Todo riesgo que exceda los límites o desviaciones aceptadas, debe ser objeto de actividades de mitigación y control a fin de regresar al nivel de riesgo tolerado, conforme la estrategia adoptada.

Se deben determinar las acciones tendientes a gestionar los riesgos a los que se ve expuesta la entidad, de acuerdo con los niveles de riesgo determinados y las tolerancias al riesgo definidas.

Se asocian **controles** a cada riesgo identificado, al igual que el tipo/objetivo del control (preventivo, correctivo, detectivo), el/los responsables de la implementación del control, frecuencia de seguimiento, fecha de inicio de la implementación y fecha final de la implementación y seguimiento. Se asociará a cada control un indicador que ayudará a medir la efectividad de este durante el periodo de seguimiento definido. Se priorizará la asignación de indicadores a riesgos que sobrepasen el límite de tolerancia de la institución (Riesgos con valoración de nivel de riesgo ALTO o POR ENCIMA DEL PROMEDIO)

La información referente a los controles y su seguimiento se registrarán en la sección de Control y tratamiento de riesgo en el formato de **Matriz de riesgo institucional**.

### 7.3.1. Tipos de control

- **Preventivo:** Antes de que se presente un evento
- **Correctivo:** Posterior a la materialización de un riesgo
- **Detectivo:** Se realiza al identificar la exposición del riesgo

### 7.3.2. Naturaleza del control

- **Manual:** Las realiza una persona
- **Automático:** lo realiza una herramienta tecnológica
- **TI:** Se apoya en tecnología, pero depende de que lo realice una persona

### 7.3.3. Opciones de manejo de tratamiento del riesgo

- **Evitar el riesgo:** Implica dejar de ejecutar las actividades o desistir de una decisión que posiblemente generaría que el evento se materialice, o tomar planes de contingencia para reducir el impacto del riesgo materializado.
- **Reducir el Riesgo:** Desarrollar actividades que propendan por reducir la probabilidad o la severidad en caso de materializarse el evento.
- **Aceptar el riesgo:** Tiene lugar cuando la organización decide no impartir ningún tipo de acción que evite su materialización y/o severidad en el impacto. Está dispuesta a asumir los costos derivados de la materialización del evento. También se puede tomar esta opción de manejo cuando las actividades propias del proceso relacionado son suficientes para impedir la materialización del mismo.
- **Transferir el riesgo:** Tiene lugar cuando se traslada el riesgo a otra compañía, ya sea por medio de la tercerización, contratación de una póliza de seguros u otros.
- **Tercerización – Outsourcing:** Se podrá contratar bajo la modalidad de tercerización a personas naturales y/o jurídicas para el desarrollo de sus procesos, siempre que no implique la delegación de la profesionalidad.

Tratándose de los procesos y/o actividades identificadas como críticos o que sobrepasan límites de aceptación para la ESE UNIVERSTIRARIA DEL ATLÁNTICO, se debe cumplir como mínimo con los siguientes requerimientos:

- Definir los criterios y procedimientos a partir de los cuales se seleccionarán los terceros.
- Incluir en los contratos que se celebren con los terceros, o en aquellos que se prorroguen, al menos, aspectos tales como obligaciones de las partes, niveles de servicio, operación en situaciones contingentes, gestión de los riesgos operacionales que puedan afectar el cumplimiento de las obligaciones del tercero, acuerdos de confidencialidad sobre la información manejada y las actividades desarrolladas.
- Gestionar los riesgos que se derivan de la prestación del servicio por parte del tercero, en particular, cuando atiende a varias entidades.
- Contar con los procedimientos necesarios para verificar el cumplimiento de las obligaciones por parte del tercero.
- Incluir dentro del alcance de las evaluaciones que haga la función de gestión de riesgos y la auditoría interna, las actividades tercerizadas.

#### 7.3.4. Aceptación de riesgos.

En ESE UNIVERSTIRARIA DEL ATLÁNTICO, los riesgos son aceptados conforme lo establecido en el nivel admisible del apetito de riesgo, cuando su severidad se encuentra dentro de la categoría de **Moderado** y **Bajo** presentadas en el anexo 3 del presente manual. A los riesgos Moderados se les recomienda la asignación de un plan de acción para su mitigación, pero la intensidad del seguimiento a sus controles puede ser definida por la institución.

Los riesgos ubicados en categorías **Por encima del Promedio** y **Altos** no pueden ser asumidos por la institución y la asignación de controles y seguimientos de carácter mensual es **obligatoria**.

#### 7.4. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Una vez establecidos los mecanismos o un conjunto de estos, para la mitigación y control de los riesgos que se han identificado como relevantes para la entidad y después de realizar un análisis de causa y efecto para determinar los puntos más críticos a intervenir con mayor prelación, la institución deberá poner en práctica tales mecanismos y reflejarlos en un plan de implementación de las acciones planteadas en la fase anterior.

Con el fin de realizar el respectivo seguimiento y monitoreo permanente y continuo de la evolución de los perfiles de riesgo y la exposición frente a posibles pérdidas a causa de la materialización de cada uno de los riesgos identificados, la entidad debe desarrollar un sistema de alertas tempranas que facilite la rápida detección, corrección y ajustes de las deficiencias en cada uno de sus Subsistemas de Administración de Riesgo para evitar su materialización. Lo anterior, con una periodicidad acorde con los eventos y factores de riesgo identificados.

Las alertas tempranas se expondrán en informes emitidos por la dirección de facturación se analiza el nivel de exposición actual a un riesgo de liquidez, así como acciones y planes de contingencia pertinentes.



**ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO**  
**MANUAL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE**  
**LIQUIDEZ (SARL)**

CODIGO: ML-GR-005

VIGENCIA: Octubre 2024

VERSION: 02

Página 19 de 25

De materializarse uno de los riesgos se ha de realizar una descripción y análisis de causa del mismo, así como fecha de inicio y finalización del evento riesgoso y las acciones correctivas tomadas o a realizar en respuesta ha dicho evento y el plazo para la realización de las acciones propuestas.

1. IDENTIFICACIÓN		1.1. PROCESO		1.2. SUBPROCESO		1.3. FECHA DE PLAN DE MEJORAMIENTO																			
1.4. LEER DEL PROCESO		1.5. LEER DEL SUBPROCESO																							
1.6. OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO																									
2. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO																									
S.I. N°	S.2. DEFINICIÓN	S.3. DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO O OPORTUNIDAD DE MEJORA	S.4. CLASIFICACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO	S.5. CAUSA DEL HALLAZGO		S.6. ACTIVIDAD PROPUESTA	S.7. RESPONSABLE DE LA ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	S.8. FECHA DE CUMPLIMIENTO		S.9. RECURSOS	S.10. CRONOGRAMA								S.11. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	S.12. META CUANTIFICABLE					
				S.5.1. FACTOR	S.5.2. CAUSAS			S.8.1. INICIO	S.8.2. FIN		PRIMERA TRANSICIÓN		SEGUNDA TRANSICIÓN		TERCERA TRANSICIÓN		CUARTA TRANSICIÓN								
											ME	FE	MA	JU	JU	AG	SE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	

Anexo 4. FT-GC-008 FORMATO DE PLAN DE MEJORAMIENTO

**7.4.1. Las prioridades de monitoreo y revisión pueden comprender:**

- Riesgos de alto impacto.
- Fallas en las estrategias de tratamiento, especialmente cuando éstas pueden resultar en consecuencias altas o frecuentes.
- Riesgos relacionados con actividades que tienen alta incidencia de cambio.
- Criterios de tolerancia al riesgo especialmente aquellos cuyos resultados son de alto nivel o de riesgo residual.
- Avances tecnológicos que puedan ofrecer mayor efectividad o menor costo que el tratamiento del riesgo.

**7.4.2. Las prácticas de monitoreo y revisión pueden ser de los siguientes tipos:**

- Monitoreo continuo, como rutinas de medición o chequeo sobre parámetros definidos.
- Revisiones de autocontrol.
- Procesos de auditoría interna o externa.
- Cada vez que se realicen cambios en los tratamientos como resultado de la revisión de la matriz de riesgos, se debe documentar esta información en la matriz de riesgos del macroproceso.
- Actualización de las matrices de riesgo por macroprocesos

	<b>ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO</b> <b>MANUAL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)</b>	CODIGO: ML-GR-005
		VIGENCIA: Octubre 2024
		VERSION: 02
		Página 20 de 25

### 7.4.3. Seguimiento a los planes de acción

Mensualmente los líderes de cada proceso (ver responsables de gestión de riesgo por subsistema en Anexo 6) deberán reportar al Proceso de Gestión del Riesgo el porcentaje de avance en la implementación de los planes de acción relacionados con los riesgos que no dan cumplimiento a los criterios de aceptación del riesgo.

Los resultados generados a través de los análisis y evaluaciones desarrolladas por la Coordinación de Riesgos y Procesos deben ser soportados e informados a la Gerencia, como también el reporte de cualquier hallazgo, anomalías, oportunidades y/o debilidades; así como, las consideraciones individuales detectadas en los análisis y evaluaciones de riesgo desarrollados de forma particular a cada proceso.

Para la ejecución de este paso del ciclo se empleará las secciones de “**Seguimiento materialización del riesgo**” en la **Matriz de Riesgos**.

### 7.4.4. Herramientas para seguimiento a riesgos:

#### Formulación de indicadores

De acuerdo con el perfil del riesgo que tiene la organización, existen diferentes indicadores que sirven para generar alertas tempranas, para ello existen dos tipos de indicadores que se ajustan a las necesidades que requiere ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO para gestionar sus riesgos de liquidez:

- **Los indicadores clave de Riesgo - (KRI):** cuantifican el perfil de riesgo de la compañía. Se constituyen de acuerdo con el nivel de relevancia en los indicadores de riesgo y de control. Por ejemplo, el volumen de operaciones, rotación de personal, número de veces que cae el sistema, etc. Cada KRI deberá ser capaz de ser medido con precisión y reflejar de manera precisa el impacto negativo que tendría sobre los indicadores de desempeño clave de la organización. Los KRI son métricas creadas para poder sintetizar objetivamente aquellos riesgos que se consideran significativos y que necesitan un tratamiento diferenciado. Estas métricas permiten llevar un registro de incidencias, monitorear su comportamiento, informar sobre su evolución, reportarlos y establecer planes de acción cuando salen de la tendencia esperada.
- **Los indicadores clave de control – (KCI):** Se encargan de medir la efectividad, tanto del diseño como de desempeño de un control específico. Un deterioro en un KCI puede significar un aumento en la probabilidad e impacto de un riesgo.

La asignación de indicadores se priorizará sobre riesgos que presenten niveles de riesgos de liquidez por encima del promedio y altos en la matriz de riesgos. La información dada por indicadores permitirá generar planes de acción en aquellos indicadores que estén por debajo de los límites permitidos de aceptación y brindaran información cuantitativa confiable al momento de valorar la efectividad de los controles al final de un periodo de gestión de los riesgos.

### 7.5. EVALUACIÓN DE CONTROLES

En base al grado de tolerancia (clasificación del nivel de riesgo), se aclaran cuáles son los **controles** que se llevan actualmente para la mitigación y como evidencia o sustento del tratamiento. Se evaluará a través de un sistema de valoración de controles la calidad de los mismos para tratar con los riesgos analizados.

La calidad de los controles se medirá a través de un cálculo de valoración donde el puntaje de calidad de los controles se dividirá en cuatro posibles opciones dependiendo de su desempeño para la mitigación de los riesgos asociados. Se tendrán en cuenta también otros aspectos relacionados con la efectividad de las

herramientas y del seguimiento hecho a dichos controles. La ponderación de los resultados arroja un porcentaje que ubicara al control en **cuatro categorías** (Fuerte, Aceptable, Requiere Mejora, Débil).

Ver Anexo 4. A continuación para explicación detallada del cálculo para valoración de la calidad de los controles por riesgo.

Calidad de las funciones de control	
Las funciones de control muestran de forma consistente un desempeño efectivo y superior a las prácticas de la industria de los seguros comúnmente observadas y/o Clasificación del control con énfasis en lo preventivo.	<b>20</b>
Las funciones de control muestran desempeño efectivo y similar a las prácticas de la industria comúnmente observadas.	<b>15</b>
Las funciones de control muestran potencial para un desempeño efectivo, pero pueden ser mejoradas y no arriesgan la situación financiera de la compañía.	<b>10</b>
Las funciones de control muestran un desempeño inferior a las prácticas observadas de la industria y su efectividad debe ser mejorada para no comprometer la situación financiera y operativa de la compañía.	<b>5</b>



Valoración de los controles		
Parámetros	Criterios	Puntaje
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.	0 - 1
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta	0 - 1
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.	0 - 1
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.	0 - 1
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.	0 - 1
	<b>TOTAL</b>	<b>Sumatoria de cada uno de los criterios (0-5)</b>



Rangos de calificación de los controles		
Calidad del control	Definición	Rangos
Fuerte	Existen controles fuertes: acciones preventivas, planes de mejora y contingencia.	80 - 100
Aceptable	Existen controles aceptables: acciones preventivas, planes de mejora.	60 - 79
Necesita mejora	Existen controles mínimos que requieren mejoras.	40 - 59
Débil	No existen controles o son mínimos.	0 - 39

Anexo 4: Calificación de controles de Gestión del riesgo.

Para el **tratamiento** de cada riesgo individual se deberán identificar las acciones preventivas a tomar, responsables de la acción, periodos de seguimiento, plazos de inicio y terminación de la acción y acciones de contingencia ante la posible materialización del riesgo.

Para la ejecución de este paso del ciclo se utilizarán las secciones de “Evaluación de calidad de controles” y “Tratamiento de riesgos” en la **Matriz de Riesgos**

## 7.6. PERFIL DE RIESGO RESIDUAL

La efectividad de los controles asociados a los riesgos de liquidez lleva como resultado el nivel del riesgo residual. Esto quiere decir que al determinar los atributos de eficiencia e informativos del control será posible identificar la zona del riesgo en estado residual.

El riesgo residual de **ESE UNIVERSTIRARIA DEL ATLÁNTICO** será determinado por los riesgos inherentes que hayan obtenido una valoración **Por encima del promedio y Alta**.

Finalmente, si en el riesgo residual de **ESE UNIVERSTIRARIA DEL ATLÁNTICO** se ha obtenido como resultado riesgos operacionales que mantienen una valoración muy alta, se deberán analizar las opciones de planes de mejora que permitan bajar el nivel de los riesgos a una zona aceptable. Para lo anterior se hace pertinente evaluar el costo beneficio de las acciones a tomar, si la institución está dispuesta a administrar el riesgo, si se está en capacidad de reducir la probabilidad o si se pudiera optar por transferir el riesgo (pólizas de seguros, tercerización).

Para definir el nivel de **riesgo residual** de la institución se utilizará la siguiente metodología, que se apoyará en la evaluación de efectividad de los controles para reducción del nivel de riesgo inherente:

- Definir el periodo de seguimiento a los riesgos identificados. Durante este periodo los colaboradores encargados del seguimiento de cada riesgo deberán hacer entrega de los indicadores relacionados.

- Definir el **nivel de riesgo esperado** de cada riesgo identificado.
- Una vez se termine el periodo de seguimiento de los riesgos y de implementación de controles y planes se valoran los controles como se describió en el 7.5 de evaluación de controles.
- Se empleará la **matriz de escala de clasificación para riesgo residual**, cruzando el resultado de riesgo inherente del riesgo evaluado y el resultado de valoración de calidad de control.
- De cumplirse con el mínimo aceptable para que el control pueda considerarse como efectivo, el nivel de riesgo propuesto cambiará.
- El nuevo nivel de riesgo será sobre el que se trabajará para el próximo periodo.

Se incluirá este resultado de riesgo residual en la **matriz de riesgo** y se construirá un nuevo mapa de calor, donde se visualizará la evolución del nivel de riesgo de la institución después de implementados los controles.

Riesgo Residual				
Calidad de los controles	Nivel del Riesgo Inherente			
	Bajo	Moderado	Por encima del promedio	Alto
Fuerte	Bajo	Bajo	Moderado	Por encima del promedio
Aceptable	Bajo	Moderado	Por encima del promedio	Alto
Necesita mejorar	Moderado	Por encima del promedio	Alto	Alto
Débil	Por encima del promedio	Alto	Alto	Alto

Anexo 5. Matriz - escala de clasificación para riesgo residual

## 8. PERIODICIDAD DE IMPLEMENTACIÓN CICLO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

Todas las etapas que componen el ciclo de gestión del riesgo volverán a implementarse con una *periodicidad anual*. Después de finalizada la evaluación de calidad de los controles para mitigación o prevención de los riesgos inherentes al final del periodo, se reevaluará el proceso por medio de comité de riesgos. Aspectos a tener en cuenta durante la reevaluación son:

- Durante el comité de riesgo realizado en la fecha inmediata a la finalización del ciclo de gestión de riesgo, se reevaluarán los riesgos de liquidez identificados y la información compartida por la dirección financiera a través de sus informes trimestrales, es decir se considerara la inclusión o eliminación de riesgos en la matriz de gestión de riesgo institucional.
- No se podrán eliminar riesgos que presenten un riesgo residual diferente a "**BAJO**" o que tenga una Opción de Manejo/Tratamiento diferente a "*Aceptar el Riesgo*".

- Se evaluará el cambio o eliminación de controles asociados a los riesgos identificados. Se tendrán en cuenta los criterios de evaluación de controles y el comportamiento de los indicadores relacionados a los riesgos.
- La eliminación, cambio o inclusión de un riesgo o control en la matriz deberá quedar registrada en el **acta de comité de riesgo**, junto a la respectiva justificación de la acción. Es necesario respaldar la decisión en resultados de evaluación de controles e indicadores.
- La inclusión o cambio de riesgos o controles en la matriz se puede considerar *semestralmente* en el segundo comité del periodo evaluado.

### 9. RESPONSABILIDADES DE LIDERES DE PROCESO INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

PROCESO	LIDER	FUNCION
Planeación estratégica de la calidad y gestión del riesgo	Líder de proceso de gestión del Riesgo Líder de gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación de la información suministrada por los procesos para identificación y registró en la matriz de los riesgos de crédito a considerar en la institución.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de los planes de acción asignados a riesgos de liquidez categorizados como altos o que se materialicen durante el periodo de medición.</li> <li>- Registro de riesgos identificados en la matriz y supervisión de cumplimiento del ciclo de gestión del riesgo.</li> </ul>
Planeación financiera	Director financiero Equipo de planeación financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de información histórica financiera de la institución para identificación de riesgos de liquidez potenciales.</li> <li>- Diseño e implementación de modelo de análisis flujo de caja, para evaluar, con el fin de identificar potenciales necesidades de liquidez o recursos líquidos para cubrir sus flujos de pago</li> <li>- Diseño e implementación de modelo de proyección flujo neto de activo.</li> <li>- Apoyar al proceso de Gestión de Riesgo en definición y puesta en marcha de controles destinados a mitigar la probabilidad o impacto en caso de materializarse el riesgo de liquidez.</li> </ul>

## 10. FICHA DE CONTROL DE CAMBIOS

FICHA DE CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
01	13/09/2024	Creación del documento
02	30/12/2024	Actualización del documento. Inclusión de explicación detallada al desarrollo de cada una de las etapas del ciclo de riesgo. Se incluyó metodología para evaluación de controles una vez finalice el periodo de seguimiento. Se incluyó metodología para cálculo de riesgo residual. Se añadieron definiciones. Se actualizó política relacionada

## 11. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

APROBACIÓN DEL DOCUMENTO		
ELABORO	REVISO	APROBÓ
<b>Nombre:</b> Armando Zabarrain Lara	<b>Nombre:</b> Armando J. González Del Río	<b>Nombre:</b> Rafael Fernández De Castro Riascos
<b>Cargo:</b> Gestión de Riesgos	<b>Cargo:</b> Gestión de Procesos	<b>Cargo:</b> Subgerencia Corporativa
<b>Fecha:</b> 13/09/2024	<b>Fecha:</b> 25/10/2024	<b>Fecha:</b> 28/10/2024
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>