



ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO
MANUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO
CREDITICIO

CODIGO: ML-GR-012

VIGENCIA: Octubre 2024

VERSION: 02

Página 1 de 25

MANUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO (SARC)

ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	OBJETIVO.....	4
2.1.	GENERAL.....	4
2.2.	ESPECIFICOS	4
3.	ALCANCE.....	4
4.	MARCO NORMATIVO	5
5.	DEFINICIONES.....	5
6.	POLITICA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CREDITO (SARC).....	7
7.	ETAPAS DE GESTION DE RIESGO DE CRÉDITO.....	8
7.1.	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	9
7.1.1.	Registro de riesgos identificados en matriz de riesgos institucional	9
7.2.	EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL RIESGO	11
7.2.1.	Semaforización de riesgos	12
7.2.2.	Determinación de nivel de probabilidad del riesgo	12
7.2.3.	Determinación de nivel de impacto del riesgo.....	13
7.3.	CONTROL DEL RIESGO (estrategias para tratamiento y control)	16
7.3.1.	Aspectos para considerar durante la definición de controles para riesgos crediticios.....	17
7.3.2.	Tipos de control.....	18
7.3.3.	Naturaleza del control	18
7.3.4.	Opciones de manejo de tratamiento del riesgo	18
7.3.5.	Aceptación de riesgos.	19
7.4.	SEGUIMIENTO Y MONITOREO	19
7.4.1.	Las prioridades de monitoreo y revisión pueden comprender:.....	20
7.4.2.	Las prácticas de monitoreo y revisión pueden ser de los siguientes tipos:.....	20
7.4.3.	Seguimiento a los planes de acción.....	20
7.4.4.	Herramientas para seguimiento a controles riesgos de crédito.....	21
7.5.	EVALUACIÓN DE CONTROLES.....	21
7.6.	PERFIL DE RIESGO RESIDUAL	23
8.	RESPONSABILIDADES DE LIDERES DE PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CREDITO	24



ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO
MANUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO
CREDITICIO

CODIGO: ML-GR-012

VIGENCIA: Octubre 2024

VERSION: 02

Página 3 de 25

9. FICHA DE CONTROL DE CAMBIOS	25
10. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.....	25

1. INTRODUCCIÓN

El Riesgo de Crédito corresponde a la posibilidad que una entidad incurra en pérdidas como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte de sus deudores en los términos acordados, como, por ejemplo, monto, plazo y demás condiciones.

Teniendo en cuenta la anterior definición, las entidades deben evaluar permanentemente el riesgo inherente que sus activos pierdan valor, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones. Es así como dentro de esta evaluación debe incorporar oportunamente los cambios significativos de las condiciones de cumplimiento de sus deudores.

Es por ello, que la ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO adopta diferentes políticas y procedimientos encaminados a la implementación de acciones que promuevan el fortalecimiento de una cultura organizacional enfocada en la constante detección y prevención del riesgo, en este caso, dentro del proceso de gestión financiera.

El diseño del SARC, recoge las disposiciones normativas que en esta materia ha generado la Superintendencia Nacional de Salud para las entidades vigiladas.

2. OBJETIVO

2.1. GENERAL

Identificar y ordenar las políticas, herramientas, estructura, procesos, recurso humanos, técnicos y los mecanismos de control en sus diferentes etapas del SARC (Sistema de administración de riesgo de crédito), necesarias para que se asegure un análisis objetivo y se realice una definición del riesgo de las operaciones de crédito, a fin de disminuir la probabilidad de que la entidad incurra en pérdidas, que disminuyan el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o la contraparte incumpla con sus obligaciones.

2.2. ESPECIFICOS

- Establecer políticas y mecanismos de control que permitan la identificación y ordenamiento adecuado de los criterios y normativas que rigen el Sistema de Administración del Riesgo de Crédito (SARC), asegurando su alineación con los estándares regulatorios y mejores prácticas del sector financiero.
- Desarrollar herramientas y procesos estructurados para la evaluación del riesgo crediticio en sus diferentes etapas, garantizando un análisis objetivo que permita determinar la viabilidad de las operaciones de crédito y mitigar el riesgo de incumplimiento.
- Fortalecer la gestión de los recursos humanos y técnicos dentro del SARC, asegurando que el personal involucrado cuente con las competencias necesarias y que se disponga de tecnología adecuada para optimizar la toma de decisiones en la concesión y seguimiento del crédito.
- Implementar estrategias de mitigación de riesgo mediante el monitoreo continuo y la mejora de los mecanismos de control, con el fin de reducir la probabilidad de pérdidas financieras derivadas del incumplimiento de los deudores o contrapartes, protegiendo el valor de los activos de la entidad.

3. ALCANCE

El presente manual va dirigido a los líderes de los procesos directamente relacionados con la gestión de los riesgos crediticios potenciales y los funcionarios bajo su cargo encargados de proporcionar la información necesaria para cumplir con todas las etapas de gestión de riesgo de crédito.

4. MARCO NORMATIVO

- 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 parágrafo 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 2021170000004-5 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. DEFINICIONES

- **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.
- **Cobranza de deudas:** La cobranza de deudas es el proceso de conseguir que un deudor pague una deuda pendiente. Los deudores pueden ser personas naturales o empresas.
- **Contrapartes:** Una contraparte es una entidad legal, una entidad sin personalidad jurídica o un conjunto de entidades respecto de las cuales puede existir una exposición al riesgo financiero.

- **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.
- **Deudores:** Es aquella persona natural o jurídica que tiene la obligación de satisfacer una cuenta por pagar contraída a la parte acreedora o prestamista, ello cuando el origen de la deuda es de carácter voluntario, es decir, que el deudor decidió libremente comprometerse al pago de dicha obligación.
- **Deterioro de activos:** pérdida de valor que experimenta un activo cuando su valor contable es mayor que su valor recuperable. Esto se debe a que el activo ya no es tan útil como antes, o porque su valor de mercado ha disminuido.
- **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.
- **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 riesgo*.
- **Gobierno Organizacional:** Es el conjunto de normas, procedimientos y órganos internos aplicables a cualquier tipo de entidad, mediante los cuales se dirige y controla la gestión de estas de conformidad con las disposiciones contenidas en la presente Circular y demás disposiciones sobre la materia. Tiene como objeto la adopción de mejores prácticas para garantizar que la gestión de las entidades se realice bajo los principios de transparencia, eficiencia, equidad, y propender por la calidad en la prestación de los servicios de salud centrados en el usuario.
- **Pérdidas:** Cuantificación económica que representa la materialización de un evento de Riesgo Operacional, donde se incluyen los gastos derivados de su atención.
- **Nivel de riesgo:** Resultado consolidado de la medición de los riesgos a los que se ve expuesta una entidad.
- **Pruebas de desempeño o de autocomprobación (Back Testing):** Se desarrolla para evaluar y calibrar la consistencia y confiabilidad de la medición de los indicadores de riesgos estimados por parte del modelo que se está utilizando, mediante la comparación de los resultados que el modelo arrojó, frente a los resultados observados.
- **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.
- **Recuperación de cartera:** proceso que se realiza para cobrar deudas que no se han pagado en el plazo acordado. Es una actividad fundamental para las empresas, ya que garantiza el flujo de dinero necesario para su operación.
- **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.

6. POLITICA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CREDITO (SARC)

La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO acuerda reglamentar el servicio de crédito de la para sus relaciones comerciales con el entorno de salud y seguridad social, con base en las siguientes disposiciones:

- La Junta Directiva y Gerencia de ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO manifiesta clara y expresamente su compromiso y respaldo con la implementación de sistemas que mitiguen o reduzcan la posibilidad de presentar perdidas económicas o financieras como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte de sus deudores en los términos acordados.
- El proceso de gestión del riesgo y colaboradores a los que se delegaron funciones relacionadas con la mitigación de riesgos de crédito, 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 20211700000004-5 DE 2021 y demás normas y/o recomendaciones internacionales frente al Sistema de Administración de riesgos de Crédito (SARC).
- La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO proporciona los medios para poner en marcha el ciclo de riesgo como se describe en la circular Externa 20211700000004-5 de 2021, identificando, evaluando, midiendo, controlando y monitoreando el riesgo de crédito de la institución y de cada una de sus sedes.
- La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO ha establecido los procedimientos y manuales para la adecuada implementación y funcionamiento del subsistema de riesgo de crédito con el fin de lograr la subsecuente mitigación de eventos producto del incumplimiento de obligaciones de sus clientes, lo que podría conllevar, entre otras consecuencias a pérdida de liquidez e incapacidad para cubrir sus gastos y pagar oportunamente a sus colaboradores. Dentro de estos procedimientos se contemplarán:
 - Análisis de probabilidad de incumplimiento de los deudores
 - Categorías de calidad del deudor/contraparte
 - Estimaciones de pérdida esperada en que incurriría la institución dado el incumplimiento.
 - Análisis históricos de las cuentas por cobrar de los deudores según cumplimientos de pagos
- Para hacer frente al riesgo de crédito, la ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO analizará la viabilidad financiera y la capacidad de pago por parte de los clientes/deudores.
- La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO proporciona los medios para que los procedimientos relacionados con la gestión de riesgos de crédito sean debidamente socializados a los funcionarios a los que les concierne, es deber de estos su permanente consulta y aplicación.
- En ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO, los riesgos de crédito son aceptados conforme lo establecido en las políticas de gestión de riesgo institucional. El nivel de riesgo es admisible cuando su severidad se encuentra en el rango 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 diseñaran e implementarán controles para cada proceso de manera que se pueda mitigar los riesgos inherentes de crédito 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 integraran y alinearan con las definidas por la institución, con el fin de crear un Sistema de Administración del Riesgo de Crédito 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 se lleven a cabo los respectivos análisis de riesgo de deudores y se formule un plan de contingencia que cubra todos los posibles escenarios que puedan generar pérdidas negativas.
- 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.
- Incumplir los lineamientos y procedimientos previstos en los manuales SARC podrá dar lugar a sanciones y/o responsabilidades ante los organismos de vigilancia y control.
- La ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO se asegurara de que los documentos cumplimentados por el cliente estén en regla, que se aprecie una capacidad de pago clara en sus activos líquidos y tener en cuenta la fluctuación de su actividad.

7. ETAPAS DE GESTION DE RIESGO DE CRÉDITO

Para la estimación y gestión de los riesgos de crédito la ESE UNIVERSITARIA DEL ATLANTICO dispone de:

- *Una evaluación de riesgo por contraparte* (incluyendo los instrumentos financieros, tratándose de inversiones de renta fija), teniendo en cuenta los límites de exposición por contraparte asociadas a la evaluación de riesgos realizada. Se realiza una evaluación agrupando activos con características y perfiles de riesgo similares, pero deberá realizar esta evaluación en forma individual si el activo es significativo.
- *Un modelo de cálculo de deterioros/provisiones* por riesgo de crédito que refleja las potenciales pérdidas a las que está expuesta la entidad por el incumplimiento de las contrapartes y que se ajuste a la normatividad vigente.
- *Procedimientos específicos de seguimiento, cobranza de las deudas* y el establecimiento de mecanismos apropiados de negociación y recuperación de deudas que se encuentren en incumplimiento.
- *Una estrategia de gestión de glosas ante las EPS, la ADRES* ante las Entidades Territoriales según sea el caso. La definición de la estrategia de gestión de glosas se debe formular en función del análisis histórico y su consecuente caracterización para determinar procesos específicos de actuación ante cada tipo de glosa.

Hay que considerar que:

- La verificación de los literales anteriores se debe realizar por lo menos una vez al año, para evaluar su funcionamiento y monitorear efectivamente la exposición a este riesgo.
- Las bases de datos utilizadas en el proceso de diseño de los modelos para la administración del riesgo crediticio deben tener una historia mínima de tres (3) años.

7.1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

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.

Para la identificación de este riesgo, entre los aspectos mínimos a considerar por parte de la entidad están definir los tipos de activos expuestos a este riesgo, como mínimo las cuentas por cobrar y los instrumentos financieros. Estos últimos incluyen:

- Cuentas de Bancos y Fondos de Inversión Colectivas (FIC, antes Carteras Colectivas) tales como: cuentas corrientes; cuentas de ahorros; cuentas maestras de recaudo; FIC abiertos, del mercado monetario; carteras colectivas cerradas; y otros tipos de encargos fiduciarios o fondos de inversión fideicomisos, fondos de inversión colectiva inmobiliarios y/o fondos de capital privado, entre otros, siendo locales o extranjeros.
- Instrumentos inscritos en el Mercado de Valores de Colombia, tales como títulos de deuda pública emitidos o garantizados por la Nación o por el Banco de la República; títulos de renta fija emitidos, aceptados, garantizados o avalados por entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, FOGAFIN y FOGACOOP.
- Todas las inversiones en títulos o valores de renta fija emitidos por entidades nacionales o extranjeras.
- Registrar en matriz de riesgo los riesgos de pérdida de valor de los activos por incumplimientos de **deudores**.

7.1.1. Registro de riesgos identificados en matriz de riesgos institucional

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

Para identificar dichos escenarios de riesgos 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 la coordinación de dirección financiera y *los líderes de los subprocesos asociados*.

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 crédito se registrarán los riesgos que incurran en pérdidas como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte de sus deudores.

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.

7.1.1.1. 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.

- **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

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. Esta se realizará durante las sesiones de experto con todos los integrantes cada uno de los procesos de la institución.

El Subsistema de Administración de Riesgo de Crédito ha de evaluar las pérdidas estimadas como resultado del incumplimiento de sus contrapartes. Dentro del Subsistema, la institución diseña modelos para diferentes tipos de activos expuestos a este riesgo, para ellos se realiza la estimación de los siguientes elementos:

- a) La probabilidad de incumplimiento de los deudores dentro de un periodo de tiempo de 12 meses.

**PÉRDIDA ESPERADA= [Probabilidad de incumplimiento] x [Exposición del activo]
x [Pérdida esperada de valor del activo dado el incumplimiento]**

- b) Al interior de cada tipo de activo se generan categorías de calidad del deudor/contraparte que orienten una posterior asignación de factores de riesgo diferenciales según dicha categorización.
- c) La estimación de la pérdida esperada en que incurriría la entidad dado el incumplimiento. En este elemento se considerará tanto el valor expuesto del activo (saldo de la obligación o valor neto del activo) en el momento del incumplimiento, como la tasa de recuperación del valor del activo una vez se ha materializado el incumplimiento, la cual debe contemplar las recuperaciones efectivas que se han realizado sobre estos incumplimientos en los últimos 3 años y la existencia e idoneidad de las garantías, si las hubiese.

Para estimar la probabilidad que el deudor / contraparte no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados, considerar:

1. En el caso de los deudores/cuentas por cobrar:

- Análisis históricos de las cuentas por cobrar de cada deudor según plazos y cumplimiento de pago, teniendo en cuenta los acuerdos de voluntades.

- La calidad del deudor y el plazo de la cartera (a mayor concentración de las deudas de mayor plazo, mayor el riesgo asociado al deudor).
- Análisis segmentado por líneas de negocio (en los casos en que la entidad desarrolle varias actividades dentro del sector como aseguramiento obligatorio, voluntario, prestación de servicios de salud).
- Estimar las posibles pérdidas que resulten de incumplimientos de pago frente a prestaciones realizadas u obligaciones generadas, las cuales involucran entre otros elementos, la evaluación de deterioros o posteriores valoraciones de acuerdo con las políticas contables que sobre los instrumentos financieros haya escogido la entidad, específicamente en las cuentas por cobrar.

2. En el caso de los instrumentos financieros:

- Clasificar la seguridad del activo con fundamento en la calificación de crédito emitida por agencias calificadoras de riesgo tanto para el activo de renta fija como para el emisor, ya que estas calificaciones reflejan las probabilidades de incumplimiento de los activos en cada categoría de calificación.
- Asignar factores de riesgo en función de las probabilidades de incumplimiento para cada categoría de seguridad del activo. De no disponer de estudios propios que evalúen estas probabilidades de incumplimiento para los diferentes emisores y tipos de instrumentos financieros, se puede tomar como referencia los ponderadores que se mencionan en el Decreto 2954 de 2010 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y sus modificatorias.

7.2.1. Semaforización de riesgos

Esta se llevará a cabo en la **sección de evaluación de riesgo de la matriz de riesgo**. El ejercicio implica determinar el riesgo crédito 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.

Cada miembro del grupo de expertos valorara el riesgo a su consideración y bajo los criterios que se describirán a continuación en el *numeral 7.2.2*. Se tabula la información y se integra el consolidado en la matriz de riesgo. De no haber opiniones distintas respecto al valor de probabilidad e impacto que se le asignará a cada riesgo, se pondrá el puntaje al que se llegó en consenso de todos los participantes de la reunión de expertos.

RIESGO INHERENTE (RI) = VECTOR (PROBABILIDAD INHERENTE (PI)* IMPACTO INHERENTE (II))

7.2.2. Determinación de nivel de probabilidad del riesgo

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

7.2.3. Determinación de nivel de impacto del riesgo

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 7.1.1.3 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	Sanciones económicas menores por incumplimiento de normatividad / EJ: 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		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Casi seguro	5	5	10	15	20	25
Probable	4	4	8	12	16	20
Posible	3	3	6	9	12	15
Improbable	2	2	4	6	8	10
Raro	1	1	2	3	4	5

Anexo 2. Semaforización - Calificación de riesgo probabilidad x impacto

Nivel de Riesgo	Calificación	Definición	Tratamiento de Riesgo
0 a 5	Bajo	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 ACEPTARA 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	Moderado	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 REDUCIR la probabilidad de ocurrencia del riesgo, se administrarán mediante seguimiento preferiblemente BIMESTRAL y se registrarán sus avances en el Sistema de Planificación Institucional- SGI.
11 a 16	Por encima del promedio	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 EVITAR la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos será con periodicidad sugerida al menos MENSUAL y su adecuado control se registrará en el Sistema de Planificación Institucional- SGI.
17 a 25	Alto	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 EVITAR la materialización del riesgo. La Administración de estos riesgos será con periodicidad MÍNIMA MENSUAL 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 (estrategias para tratamiento y control)

La institución contempla dentro de este Subsistema de Administración y Gestión de Riesgo de Crédito mecanismos de tratamiento y control del riesgo de crédito, los cuales deben ser aplicados de forma continua. Su frecuencia y criterios deberán definirse de acuerdo con lo pactado y observado en la matriz de riesgos. A

cada riesgo de crédito individual identificado y evaluado se le asignara un control, un indicador, frecuencia de medición y responsable de la ejecución de controles y actividades de mitigación.

7.3.1. Aspectos para considerar durante la definición de controles para riesgos crediticios

7.3.1.1. Límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada

- Lineamientos para la fijación de niveles y límites de exposición (iniciales y potenciales) de los créditos totales, individuales y por portafolios de inversión, así como de los límites de concentración por deudor, sector o grupo económico.
- Porcentajes máximos de tenencia de activos de la categoría más riesgosa y mínimos de los activos de máxima seguridad.

7.3.1.2. Deterioro de los activos

- Sistema de cubrimiento del riesgo de crédito por medio de provisiones o deterioro de los activos generales e individuales que permitan absorber las pérdidas esperadas derivadas de la exposición crediticia de la entidad y estimadas mediante las metodologías y análisis desarrollados para la gestión de riesgo de crédito.

7.3.1.3. Capital expuesto al Riesgo

- Nivel de patrimonio comprometido por las pérdidas no esperadas de la entidad debido a incumplimientos de las obligaciones por parte de sus deudores, ha de estar alineado con las políticas de gestión de riesgo crediticio.

Se hace énfasis en que el capital expuesto al riesgo es una forma de medir los riesgos asumidos y estimar las posibles pérdidas con el fin de gestionarlas y establecer las acciones necesarias para mitigarlos, más no implica constitución de reservas o requerimientos de capital adicional.

7.3.1.4. Recuperación de cartera

- Medidas para enfrentar incumplimientos, con objeto de minimizar perdidas. El diseño debe partir como mínimo de la base histórica de recuperaciones y las variables críticas que determinen la minimización de las pérdidas o castigos a la cartera.

La información sobre los resultados de estas políticas debe ser almacenada como insumo para el afinamiento de los modelos desarrollados para el seguimiento y estimación de pérdidas, así como para alimentar las proyecciones de flujos de caja que permiten gestionar a su vez, el riesgo de liquidez.

Para la Gestión exitosa de Riesgo de Crédito se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Retos para la gestión exitosa del riesgo del crédito
- Gestión de datos ineficiente. La imposibilidad de acceder a los datos correctos cuando se necesitan provoca retrasos problemáticos.
- No hay una estructura de modelo de riesgo.

- Trabajo repetido constante. Los analistas no pueden cambiar los parámetros de los modelos con facilidad, lo que genera demasiada duplicación del esfuerzo y afecta negativamente el índice de eficiencia de un banco.
- Herramientas insuficientes para gestionar el riesgo.
- Reportes complicados. Los procesos de generación de reportes manuales basados en hojas de cálculo generan una sobrecarga en los analistas y en el personal de TI.

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**.

7.3.2. 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

7.3.3. 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

7.3.4. 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 de este.

- **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 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.

7.3.5. 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 pone en práctica tales mecanismos y los refleja a través de 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.

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. Definir plazos de seguimiento a acciones correctivas.

UNA		ESE UNIVERSITARIA DEL ATLÁNTICO FORMATO DE PLAN DE MEJORAMIENTO										CODIGO: FT-GC-008													
												VIGENCIA: Junio 2022													
												VERSION: 02													
1. IDENTIFICACION																									
1.1. PROCESO							1.2. SUBPROCESO						1.3. FECHA DE PLAN DE MEJORAMIENTO												
1.4. LIDER DEL PROCESO:							1.5. LIDER DEL SUBPROCESO																		
1.6. OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO																									
2. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO																									
2.1. N°	2.2. ESTANDAR	2.3. DESCRIPCION DEL HALLAZGO U OPORTUNIDAD DE MEJORA	2.4. CLASIFICACION PLAN DE MEJORAMIENTO	2.5. CAUSA DEL HALLAZGO		2.6. ACTIVIDADES PROPUESTA	2.7. RESPONSABLE DE LA ACCION DE MEJORAMIENTO	2.8. FECHA DE COMPROMISO		2.9. RECURSOS	2.10. CRONOGRAMA												2.11. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	2.12. META CUANTIFICABLE	
				2.5.1. FACTOR	2.5.2. CAUSAS			2.8.1. INICIO	2.8.2. FIN		PRIMER TRIMESTRE			SEGUNDO TRIMESTRE			TERCER TRIMESTRE			CUARTO TRIMESTRE					
											ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
						P																			
						H																			
						V																			
						A																			
						P																			
						H																			
						V																			
						A																			
						P																			
						H																			
						V																			
						A																			
						P																			
						H																			
						V																			
						A																			

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

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 controles riesgos de crédito

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:

- **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. 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 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 arrojará un porcentaje que ubicará 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.	20
Las funciones de control muestran desempeño efectivo y similar a las prácticas de la industria comúnmente observadas.	15
Las funciones de control muestran potencial para un desempeño efectivo, pero pueden ser mejoradas y no arriesgan la situación financiera de la compañía.	10
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.	5



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
	TOTAL	Sumatoria de cada uno de los criterios (0-5)



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 5: 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 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 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 6. Matriz - escala de clasificación para riesgo residual

8. RESPONSABILIDADES DE LIDERES DE PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CREDITO

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"> - 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. - Velar por el cumplimiento de los planes de acción asignados a riesgos de crédito categorizados como altos y que se materialicen durante el periodo de medición. - Registro de riesgos identificados en la matriz y supervisión de cumplimiento del ciclo de gestión del riesgo.

Planeación financiera	Director financiero Equipo de planeación financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de información histórica financiera de la institución para identificación de riesgos de crédito potenciales en el área de financiera. - Implementación de modelo de análisis riesgo por contraparte que mide la probabilidad e impacto de que se presente incumplimiento de deudores basado en información histórica de cumplimiento de obligaciones. - Implementación de modelo de cálculo de deterioros/provisiones. - 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 crédito.
-----------------------	--	---

9. 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

10. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

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