

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>1 de 25</b>

<b>DISTRIBUCION DEL DOCUMENTO</b>	
<b>Código GM-M01</b>	<b>Versión 2.0</b>
<i>Documento original</i>	\\192.168.10.24\Calidad2019
Elaboró: Oficina de Planeación y Estudios Económicos	Aprobó: Oficina de Planeación y Estudios Económicos
Revisó: Oficina de Planeación y Estudios Económicos	

### Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	OBJETIVO.....	3
2.1.	General.....	3
2.2.	Específicos .....	3
3.	BASE LEGAL .....	4
4.	ALCANCE.....	4
5.	GLOSARIO Y/O ABREVIATURAS .....	4
6.	GENERALIDADES .....	6
6.1.	Concepto: .....	6
6.2.	Objetivos y Beneficios .....	6
6.3.	Principios de la Gestión de Riesgos .....	7
7.	ACTIVIDADES.....	8
7.1.	Implementación del proceso de Gestión del riesgo.....	8
7.2.	Establecimiento del contexto.....	8
7.3.	Identificación de Stakeholders o partes involucradas:.....	9
7.3.1.	Contexto Externo: .....	10
7.3.2.	Contexto Interno: .....	12
7.3.3.	Contexto específico: .....	14
7.4.	Identificación del Riesgo.....	14
7.5.	Registro de los riesgos .....	17
7.6.	Definir los criterios para medir los riesgos .....	18
7.7.	Análisis y Evaluación del Riesgo.....	18

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
		Versión:	<b>2.0</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>2 de 25</b>

7.7.1.	Valoración y medición del Riesgo Inherente (Sin Controles): .....	20
7.7.2.	Valoración y medición del Riesgo Con Controles (Residual): .....	21
7.8.	Definición de acciones asociadas al control .....	23
7.9.	Definir monitoreo y revisión .....	24
7.10.	Comunicación y consulta. ....	25
8.	CONTROL DE CAMBIOS.....	25

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>3 de 25</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Parte integral de la gestión de la alta dirección de FEDEGAN FNG, se enfoca en esfuerzos hacia la planificación, diseño e implementación del proceso de Gestión de Riesgos, como herramienta fundamental, encaminada a producir información que apoye la toma de decisiones, en un claro sentido de la construcción de objetivos y con miras a establecer acciones efectivas, que permitan añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades institucionales, prevenir o eliminar los riesgos negativos y proteger a la institución de los efectos ocasionados por su ocurrencia.

En este sentido FEDEGAN FNG evidencia su responsabilidad con el proceso de Gestión de Riesgo, adoptando la Norma Técnica Colombiana ISO 31000, la cual “suministra los principios y directrices para cualquier forma de riesgo en una manera sistemática, transparente y creíble, y en cualquier alcance y contexto” por lo cual se constituye en una herramienta metodológica que contribuye al conocimiento y mejoramiento de la organización, garantizando la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, acorde al plan estratégico.

El registro de riesgos en FEDEGAN FNG, en la matriz de gestión de riesgos y auditoría que será coordinado por el la oficina de Planeación y Estudios Económicos del FNG y cada área de la organización será la encargada de administración de sus respectivos riesgos, entendiéndose esto como la actualización, identificación de nuevos riesgos y monitoreo.

## 2. OBJETIVO.

### 2.1. General.

Establecer la metodología para comunicar, establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar los riesgos implicados en los procesos de la Federación Colombiana de Ganaderos – Fondo Nacional del Ganado-FNG a fin de cumplir eficazmente con los objetivos y metas institucionales.

### 2.2. Específicos

- Aplicar la metodología definida e implementar el sistema de gestión de riesgo en todos los procesos, programas o proyectos de Fedegán -FNG.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>4 de 25</b>

- Asegurar la identificación de todos los riesgos a los que está expuesta la organización, determinar su tratamiento y llevar a cabo el monitoreo respectivo de los mismos.
- Establecer el proceso de gestión de riesgo como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia operativa.

### 3. BASE LEGAL

Se trabajará bajo la estructura de la Norma Técnica Colombiana ISO 31000.

### 4. ALCANCE

El presente manual contiene los elementos del Sistema de Gestión de Riesgo de FEDEGAN – FNG aplicables a todos los procesos, que inicia con la identificación de riesgos y finaliza con el monitoreo y revisión de los mismos.

### 5. GLOSARIO Y/O ABREVIATURAS

- **ANÁLISIS DEL RIESGO:** Actividad del proceso de Gestión de riesgos que consiste en determinar la magnitud o nivel de los riesgos identificados en términos de probabilidad o frecuencia e impacto o consecuencias.
- **ÁREA DE IMPACTO:** Es todo recurso, bien u oportunidad a la que la organización le debe asignar un valor y su afectación o generación (en mayor o menor valor) podría comprometer el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- **CAUSA:** Son los medios, circunstancias y agentes que facilitan la ocurrencia de un evento.
- **CONTROL\*\*:** Proceso, política, dispositivo, práctica u otra acción existente que actúa para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas.
- **CONSECUENCIA:** Resultado de un evento que afecta a los objetivos (Que le podría ocurrir (efecto) sobre un Área de Impacto).
- **EVALUACIÓN DEL RIESGO:** Actividad del proceso de Gestión de riesgos que consiste en la medición del Nivel de Riesgo, al comparar su valoración contra los criterios de aceptación.
- **FEDEGAN:** Federación Colombiana de Ganaderos.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>5 de 25</b>

- **FNG:** Fondo Nacional del Ganado.
- **GESTIÓN DEL RIESGO:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.
- **SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO:** Aplicación de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las labores de comunicar, establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar el riesgo.
- **MATRIZ DE RIESGO:** Herramienta organizacional que permite visualizar los riesgos para definir las prioridades de tratamiento.
- **MITIGAR:** Disminuir o reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento, las consecuencias negativas, o ambas, asociadas con un riesgo.
- **MONITOREAR:** Verificar, supervisar, observar críticamente o medir regularmente el progreso de una actividad, una acción o un sistema para identificar los cambios en el nivel de desempeño requerido o esperado.
- **POLITICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO\*\*\*:** Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo.
- **PROBABILIDAD:** Medida cuantitativa o cualitativa (expresada en un porcentaje o una razón), de la posibilidad de ocurrencia de un riesgo.
- **RIESGO:** Es la posibilidad de que algo ocurra y afecte los objetivos y metas. Es el efecto de la “incertidumbre” en los objetivos.
- **RIESGO INHERENTE (RIESGO SIN CONTROLES ):** Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles presentes en su Contexto Externo y/o Interno
- **RIESGO RESIDUAL (RIESGO CON CONTROLES) :** Riesgo remanente después de la implementación del tratamiento del riesgo.
- **RIESGO TRATADO:** Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo.
- **SGR:** Sistema de Gestión de Riesgo.
- **STAKEHOLDERS O PARTES INVOLUCRADAS:** Son personas, organizaciones u otros (Ej: Eventos Naturales) que pueden afectar, pueden verse afectadas o perciben pueden verse afectadas por una decisión, actividad o un riesgo de la organización.
- **TRATAMIENTO DEL RIESGO:** Proceso de selección e implementación de medidas para modificar el riesgo.
- **CONTROLES MANUALES:** Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico,

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>6 de 25</b>

archivos físicos, consecutivos, listas de chequeos, controles de seguridad con personal especializado entre otros.

- **CONTROLES AUTOMÁTICOS:** Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir una persona en el proceso.

## 6. GENERALIDADES

### 6.1. Concepto:

La premisa implícita en la Gestión de riesgos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la incertidumbre y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

El sistema de gestión de riesgos capacita a la dirección para identificar evaluar y administrar los riesgos en caso de incertidumbre y es esencial para la creación y conservación de valor.

La administración de riesgos corporativos es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad, que se aplica en el establecimiento de las estrategias de toda la entidad. Está diseñada para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad y administrar los riesgos para que estén dentro del riesgo aceptado por ella, facilitando una seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos.

### 6.2. Objetivos y Beneficios

- Incrementar la probabilidad de lograr los **Objetivos y Metas**.
- Promover la gerencia proactiva.
- Cumplir con normas y regulaciones nacionales e internacionales.
- Mejorar los Reportes Financieros.
- Mejorar el aprendizaje organizacional.
- Mejorar la Gobernabilidad.
- Mejorar la confianza y seguridad de los Stakeholders.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>7 de 25</b>

- Establecer una base confiable para la toma de decisiones.
- Mejorar los controles.
- Mejorar la eficiencia y efectividad operacional.
- Incrementar la salud y seguridad, y el ambiente de protección.
- Reducir los eventos de pérdida e incidentes y su prevención.

### 6.3. Principios de la Gestión de Riesgos

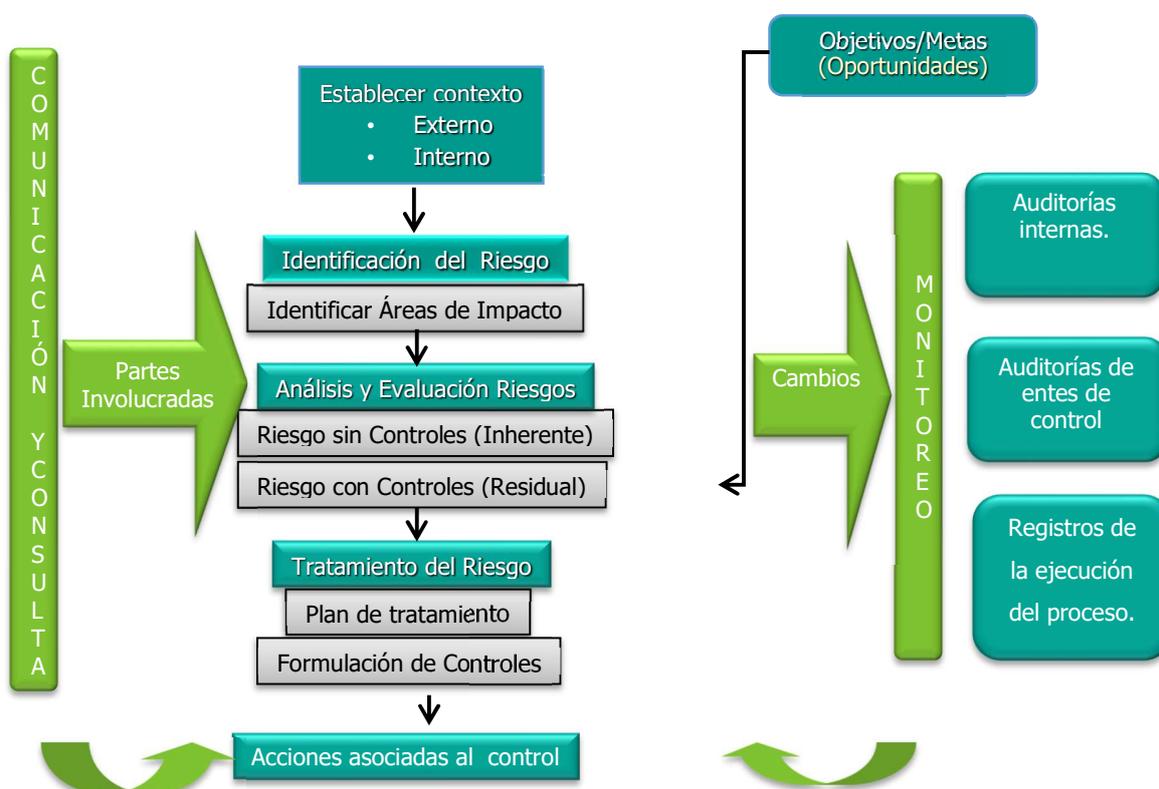
- Crea y protege el **Valor**.
- Es **parte Integral** de todo el proceso Organizacional.
- Es parte del proceso de Decisión.
- Direcciona de manera explícita la **Incertidumbre**.
- Es **Sistemática, Estructurada y Oportuna**.
- Está basada en la **mejor información disponible**.
- *Debe ser diseñada a la medida*.
- Tiene en cuenta los **factores humanos y culturales**.
- Es **Transparente e Inclusiva**.
- Es **Dinámica, Iterativa y Responde al Cambio**.
- Facilita la **mejora continua** de la Organización.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
		Versión:	<b>2.0</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>8 de 25</b>

## 7. ACTIVIDADES

### 7.1. Implementación del proceso de Gestión del riesgo.

Las actividades que comprenden el proceso para la gestión del riesgo se describen en el esquema del proceso iterativo que se muestra a continuación:



### 7.2. Establecimiento del contexto.

Es la relación entre la organización y su entorno, a través de la que se identifican los parámetros internos, externos y específicos, dentro de los cuales los riesgos serán administrados. Determina el alcance del proceso de gestión del Riesgo, de tal forma que los objetivos estratégicos de la entidad se cumplan en los términos esperados por la Alta Gerencia.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
		Versión:	<b>2.0</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>9 de 25</b>

### 7.3. Identificación de Stakeholders o partes involucradas:

Representan las personas u organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por una decisión, actividad o un riesgo de la organización o del proceso. Pueden ser externos o internos.



La organización debe asegurarse que con relación a cada Stakeholder:

- Se ha definido el o los responsables de su monitoreo.
- Existe una política y estrategia de interacción con cada uno de ellos.
- Por lo menos se establece o actualizan sus Objetivos, Expectativas y percepciones.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>10 de 25</b>

Los Stakeholders pueden asumir diferentes roles en el proceso de Gestión del Riesgo

- Factores de Riesgo.
- Gestor de Riesgos.
- Control / Monitoreo.

### 7.3.1. Contexto Externo:

Define las relaciones de la organización con su ambiente externo de negocios (entorno), en donde la organización desarrolla actividades con el fin de alcanzar sus objetivos.

Es importante entender este contexto, con el fin de garantizar que los objetivos y las preocupaciones de las partes involucradas (Stakeholders) externas se toman en consideración al desarrollar los criterios del riesgo.

El contexto externo incluye entre otros:

El ambiente social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local.

En esta fase se deben identificar todos **Stakeholders externos**, para asegurar que los objetivos y las preocupaciones de estas se toman en consideración al desarrollar los criterios de riesgos.

**EJEMPLO:** Stakeholders externos identificados en el Proceso de Salud Animal:

STAKEHOLDERS EXTERNOS:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Central:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR.</li> <li>- Contraloría General de la Nación.</li> <li>- ICA (Instituto Colombiano Agropecuario).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Regional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldías y Gobernaciones.</li> <li>- Sector Ganadero.</li> <li>- Gremios Ejecutores del Ciclo de Vacunación.</li> <li>- Fabricantes y distribuidores de Elementos de Dotación.</li> </ul> </li> </ul>

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>11 de 25</b>

<b>STAKEHOLDERS EXTERNOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldías y Gobernaciones</li> <li>- Organismos Internacionales de Salud Animal (OIE – Organización Internacional de Sanidad Animal).</li> <li>- Ganaderos.</li> <li>- Sector Ganadero.</li> <li>- Gremios Ejecutores del ciclo de vacunación.</li> <li>- Fabricantes y distribuidores de elementos de dotación.</li> <li>- Laboratorios distribuidores de Biológico (Vecol, Tecnoquímicas).</li> <li>- Empresas logísticas y de transporte.</li> <li>- Países de frontera (aplicables).</li> <li>- PANAFTOSA – Centro Panamericano de Fiebre Aftosa.</li> <li>- Grupos armados al margen de la ley.</li> <li>- Infraestructura vial.</li> <li>- Bovinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de servicios temporales</li> <li>- Laboratorios distribuidores de Biológico.</li> <li>- Empresas Logísticas y de Transporte.</li> <li>- Países de Frontera aplicables.</li> <li>- OIE (Organización Mundial de Salud Animal).</li> <li>- PANAFTOSA – Centro Panamericano de Fiebre Aftosa.</li> <li>- Fenómeno del Niño.</li> <li>- Fenómeno de la Niña.</li> <li>- Grupos Armados al Margen de la Ley.</li> <li>- Infraestructura Vial.</li> <li>- Bovinos.</li> </ul>

### **7.3.1.1. Factores de riesgo externos**

En esta fase también es fundamental identificar todos los factores de riesgo del entorno que puedan afectar positiva o negativamente el logro de los Objetivos. El análisis del efecto de los factores externos en los riesgos y particularmente en su valoración, determinaran decisiones en la Gestión de los Riesgos.

Usualmente los factores de riesgo externos, se encuentran relacionados con las Amenazas, que se identifican en el proceso de Planeación Estratégica.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>12 de 25</b>

Si bien más adelante en la fase de valoración y medición del riesgo se profundizara sobre el concepto y efecto de los Factores de Riesgo, se colocan algunos ejemplos.

**EJEMPLOS:**

- *Avances tecnológicos.*
- *Inseguridad Jurídica y Nuevas normativas regulatorias.*
- *Cambios en las expectativas y gustos de los clientes.*
- *Cambios climatológicos.*
- *Factores Geopolíticos*
- *Factores Biológicos*

**7.3.2. Contexto Interno:**

Es el ambiente interno de la organización, en el que se busca alcanzar los objetivos. Debe estar alineado con la cultura, la estructura y la estrategia de la organización o del proceso.

Es todo aquello dentro de la organización que pueda tener influencia en la forma en que la organización gestionará el riesgo.

Puede incluir:

- Identificación de los Stakeholders Internos.
- Gobierno corporativo, estructura organizacional, funciones y responsabilidades.
- Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos.
- Las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías).
- La cultura de la organización.
- Normas, directrices y modelos adoptados por la organización.

En esta fase se deben identificar todos **Stakeholders internos**, para asegurar que los objetivos y las preocupaciones de estos se toman en consideración al desarrollar los criterios de riesgos.

Los Stakeholders Internos a considerar son:

- Todos los funcionarios de Fedegán F.N.G.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
		Versión:	<b>2.0</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>13 de 25</b>

- Todos los Procesos de la organización, los cuales a su vez se interrelacionan entre sí.

### **7.3.2.1. FACTORES DE RIESGO INTERNOS.**

Usualmente los factores de riesgo internos, se encuentran relacionados con las Debilidades y Fortalezas que se identifican en el proceso de Planeación Estratégica.

#### **EJEMPLOS:**

- Idoneidad del personal (Competencia).
- Cargas de trabajo.
- Calidad de la documentación.
- Calidad de la Comunicación.
- Clima Organizacional (Resistencia al cambio).
- Valores Éticos.
- Susceptibilidad de los activos de información al medio ambiente.

**EJEMPLO:** Stakeholders internos identificados en el Proceso de Salud Animal:

<b>STAKEHOLDERS INTERNOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel central:</b></li> <li>- Junta directiva FNG.</li> <li>- Auditoria interna.</li> <li>- Oficina de Planeación y Estudios Económicos.</li> <li>- Dirección Jurídica.</li> <li>- Subdirección de Tecnología.</li> <li>- Comité De Dirección O Compras.</li> <li>- Dirección Administrativa y Financiera</li> <li>- Subdirección de Finanzas y Adquisiciones.</li> <li>- Subdirección de Gestión Humana.</li> <li>- Dirección Técnica.</li> <li>- Subdirección de salud y bienestar animal SSBA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Regional:</b></li> <li>- CR (Coordinador Regional).</li> <li>- Profesional regional.</li> <li>- Secretarias proyectos locales.</li> <li>- Programadores.</li> <li>- Vacunadores.</li> <li>- Digitadoras.</li> </ul>

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>14 de 25</b>

### STAKEHOLDERS INTERNOS

- Subdirección de Recaudos y Cartera

#### 7.3.3. Contexto específico:

Si bien la gestión del riesgo se inicia en el contexto del negocio y particularmente en la planeación estratégica, es en los procesos, áreas y proyectos donde realmente se ejecuta la gestión del riesgo.

Por esto, se debe desagregar la Estructura de la cadena de valor en todos sus componentes (procesos, subprocesos, proyectos, etc.) de tal manera que provean un modelo o marco para la identificación de los riesgos, y obviar que alguno sea omitido, o que se dupliquen riesgos de otros escenarios:

La gestión de riesgos se realizara a nivel de cada “proceso de menor nivel” dentro de la cadena de valor para efecto de:

- Simplificar el proceso de Gestión del riesgo,
- Establecer claramente la propiedad del riesgo y responsabilidades,
- Distribuir racionalmente los riesgos a lo largo de la organización,
- Hacer ágil y oportuno el monitoreo y la respuesta al riesgo, entre otras.

**IMPORTANTE:** Se deben identificar todos los Stakeholders externos e internos con los cuales se interrelaciona cada proceso, para asegurar que los riesgos se identificaran en su totalidad. Los Stakeholders identificados en la Planeación Estratégica, y que estén relacionados con el proceso respectivo, deben ser complementados con los Stakeholders propios del proceso y que no fueron considerados en la Planeación.

#### 7.4. Identificación del Riesgo.

El objeto de esta fase es generar una lista exhaustiva de riesgos con base en aquellos eventos que podrían afectar (Positivamente o Negativamente) el logro de los Objetivos.

Una *identificación eficiente* del riesgo es una de las fases más críticas del proceso de Gestión del Riesgo.

Una *deficiente identificación* puede conllevar a:

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	GM-M01
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	2.0
		Fecha Aprobación:	21/03/2020
		Páginas:	15 de 25

- Que un “buen número” de los riesgos identificados, no sean “realmente” riesgos.
- Una alta probabilidad, de *no identificar* riesgos **potenciales**, que aún no se han materializado.
- Información parcial o incorrecta, como base para **valorar el riesgo sin controles (inherente) y con controles** incrementando la posibilidad de valoraciones totalmente subjetivas.
- No contar con **bases conceptuales sólidas y comprensibles** para transmitir una real cultura de riesgos, a todos los empleados y demás Stakeholders o partes involucradas.
- Graves dificultades para implementar las actividades de monitoreo, al no contar con bases sólidas y objetivas de las diferentes valoraciones y mediciones de los riesgos y sus controles.
- Poca o ninguna credibilidad de la información del Sistema de Información de Gestión del Riesgo como fuente para el análisis y toma de decisiones.

Por estas razones, la metodología adoptada debe permitir reducir sustancialmente estas debilidades, y así implementar y mantener un sistema objetivo, actualizado y confiable.

La identificación del riesgo implica la determinación de sus dos componentes que son:

- Consecuencia.
- Causa.

Se deben identificar sólo los riesgos que se puedan materializar dentro de cada proceso, proyectos, etc (contexto específico), independiente si su origen está o no bajo control de la organización.

Ver Listado de Categoría de Riesgos.

En el momento de identificarlos los riesgos pueden ser clasificados de acuerdo a las necesidades de la organización:

- **Riesgo Estratégico:** Destruye el valor de la empresa por efecto de cambios que ocurren en el entorno país (político, económico, social), el entorno competitivo de la empresa, la posición estratégica del producto, la implicación

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>16 de 25</b>

de proyectos y el vínculo con los principales Stakeholders de la empresa que no fueron previstos ni gestionados.

- **Riesgo Operativo:** Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos
- **Riesgo Reputacional:** Es toda acción, evento o situación que podría impactar negativa o positivamente en la reputación de una organización. A veces, puede tratarse de la acción de terceros, que tratan de afectar la reputación de una organización, con rumores o propaganda negativa, a partir de debilidades existentes o de debilidades inventadas. Es un riesgo que tiene también un aspecto positivo-oportunidad, pues un evento a primera vista desfavorable puede contribuir a confirmar una buena reputación, como la de la capacidad de hacer frente a situaciones críticas.
- **Riesgo Biológico:** Son agentes vivos microscópicos (microbios o gérmenes) que se encuentran presentes en el ambiente de trabajo capaces de producir ciertas infecciones, como reacciones alérgicas o tóxicas en los trabajadores que se exponen a éstos durante la realización de su tarea.
- **Riesgo de Mercado:** Se entiende por riesgo de mercado la posibilidad de que las entidades incurran en pérdidas asociadas a la disminución del valor de sus portafolios, las caídas del valor de las carteras colectivas o fondos que administran, por efecto de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones dentro o fuera del balance.
- **Riesgo de Liquidez:** Se entiende por riesgo de liquidez la contingencia de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad. Esta contingencia (riesgo de liquidez de fondeo) se manifiesta en la insuficiencia de activos líquidos disponibles para ello y/o en la necesidad de asumir costos inusuales de fondeo.

### **RECUERDE QUÉ:**

- **Medición:** La Medida es el resultado de medir, es decir, de comparar la cantidad de magnitud que queremos medir con la unidad de esa magnitud.
- **Valoración:** Acción y efecto de valorar.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>17 de 25</b>

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA	CONTEXTO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA
Fomento al Consumo	Incumplimiento en la ejecución del programa y los procedimientos estipulados	1. Incumplir con la ficha presentada al MADR. 2. No hacer seguimiento al desarrollo del programa. 3. Incumplir con el cronograma y las actividades establecidas durante la planeación del programa.	Externo	Financiero	1. Incumplimiento de los objetivos propuestos. 2. Mala reputación de FEDEGAN-FNG. 3. Afectación a los beneficiarios, al no recibir el producto donado por el FNG. 4. Desestimulo del consumo de carne y leche en Colombia (como consecuencia de la falta de campañas de promoción al consumo).

### 7.5. Registro de los riesgos

En la Matriz de Riesgos deberá seleccionar la información de la siguiente manera:

- A.** Seleccionar proceso al cual pertenece.
- B.** Seleccionar de la lista desplegable el riesgo: Cada riesgo tiene asociadas unas causas y unas consecuencias. En caso que se requieran agregar nuevos riesgos es necesario realizar la solicitud al área de Planeación.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
		Versión:	<b>2.0</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>18 de 25</b>

### 7.6. Definir los criterios para medir los riesgos

En este paso lo que se busca es identificar la zona inicial de riesgo de acuerdo a su probabilidad de materialización y su impacto

RIESGO INHERENTE			PLAN DE TRATAMIENTO
PROBABILIDAD	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	TRATAMIENTO
2	5	<b>EXTREMO</b>	TRATAMIENTO PRIORITARIO

### 7.7. Análisis y Evaluación del Riesgo.

Permite a la organización determinar el grado en que los riesgos potenciales afectan la consecución de los objetivos.

Se debe hacer la calificación de los criterios de medición para cada escala en las tablas que se muestran a continuación:

- Para Medir el impacto (**Consecuencia**) tenga en cuenta los criterios de la tabla que se muestra a continuación:

Medición del Riesgo de Gestión Impacto		
Descriptor	Descripción	Nivel
<b>Insignificante</b>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la organización.	1
<b>Menor</b>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la organización.	2
<b>Moderado</b>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la organización.	3
<b>Mayor</b>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la organización.	4
<b>Catastrófico</b>	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la organización.	5

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
		Versión:	<b>2.0</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>19 de 25</b>

- Para Medir la probabilidad tenga en cuenta los criterios de la tabla que se muestra a continuación:

Medición del Riesgo de Gestión Probabilidad			
Descriptor	Descripción	Frecuencia	Nivel
<b>Rara vez</b>	Ocurre en excepciones	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	1
<b>Improbable</b>	Puede ocurrir	El evento puede ocurrir en algún momento	2
<b>Posible</b>	Es posible que suceda	Se presentó una vez en los últimos 2 años	3
<b>Probable</b>	Ocurre en la mayoría de los casos	Se presentó una vez el último año	4
<b>Casi Seguro</b>	El evento ocurre en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente	Se ha presentado más de una vez al año	5

Nivel de severidad de riesgos según combinaciones de Impacto y Probabilidad:

Resultados de la calificación del Riesgo						
Probabilidad	Puntaje					
Casi Seguro	5	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO
Probable	4	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
Posible	3	BAJO	MODERADO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
Improbable	2	BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	EXTREMO
Rara vez	1	BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO
<b>Impacto</b>		<b>Insignificante</b>	<b>Menor</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mayor</b>	<b>Catastrófico</b>
<b>Puntaje</b>		1	2	3	4	5

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>20 de 25</b>

	DESCRIPCIÓN.	MEDIDAS DE RESPUESTA.
<b>Extremo</b>	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la alta dirección ( <b>Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Secretaria General</b> ).	Se recomienda eliminar la actividad que genera que el riesgo sea Extremo. De lo contrario se deben implementar nuevos controles de prevención que permita reducir la probabilidad, para disminuir las consecuencias o compartir el riesgo si es posible por medio de Pólizas u otras opciones disponibles. <b>Se debe Monitorear de Manera Mensual.</b>
<b>Alta</b>	Requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a ( <b>Auditoría Interna, Gerentes, Subgerentes</b> ).	Se debe tomar medidas para bajar la severidad del riesgo. Si es posible fortalecer y mejorar controles existentes (Prevenir el riesgo, proteger, compartir). <b>Se debe Monitorear cada 3 meses.</b>
<b>Moderado</b>	Debe ser administrado con procedimientos normales de control y debe ser reportados a: ( <b>Coordinadores, Coordinadores de Grupo, Jefes de Oficinas</b> ).	Se pueden tomar medidas para bajar la severidad. Se debe conservar y mejorar los controles. <b>Se debe Monitorear cada 6 meses.</b>
<b>Baja</b>	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios. No se requiere ninguna acción.	La organización puede asumir el riesgo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen - Aceptar el riesgo. <b>Se debe Monitorear cada 12 meses.</b>

La anterior tabla explica que hacer ante la respuesta del nivel de severidad, cada cuanto se debe monitorear y las medidas de respuesta.

#### Aplica para riesgo Inherente:

La persona encargada de la gestión de riesgos en el área o proceso al identificar cambios en la valoración de un riesgo, (Hacia arriba o hacia abajo), debe reportar el análisis al Grupo de Calidad FNG.

#### 7.7.1. Valoración y medición del Riesgo Inherente (Sin Controles):

Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

Esta valoración es fundamental por varias razones:

- Le provee a la Alta Gerencia, una perspectiva real y permanente de los riesgos que enfrenta la organización y su magnitud.
- Permite priorizar y ubicar los riesgos de acuerdo a su nivel de riesgo, para identificar en todo momento aquellos que pueden afectar de manera grave el logro de los Objetivos y metas.
- Son la base para la toma de decisiones de Gestión Gerencial (Costo / Beneficio)

Como primera medida se valorará el **riesgo inherente (sin controles)**, es decir sin

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>21 de 25</b>

tener en cuenta los controles existentes establecidos para mitigar específicamente el riesgo.

### 7.7.2. Valoración y medición del Riesgo Con Controles (Residual):

Una vez valorado y medido el riesgo sin controles (*Inherente*) y dependiendo del nivel de riesgo obtenido (Extremo, Alto, Moderado y Bajo), se debe seguir su análisis, el cual conducirá a la valoración y medición, pero ya considerando los controles actuales y vigentes que se han implementado para mitigarlo.

RIESGO RESIDUAL		
PROBABILIDAD	IMPACTO	ZONA DE RIESGO
1	4	ALTO

La fase de este análisis comprende lo siguiente:

#### 7.7.2.1. IDENTIFICAR Y DOCUMENTAR LOS CONTROLES.

Se debe identificar todos los controles actuales que mitigan los riesgos previamente identificados, describiendo claramente por lo menos:

La actividad en que se ejecuta el control.

- ¿Para qué se ejecuta?
- ¿Cómo se ejecuta? – Acciones
- ¿Por medio de qué se ejecuta? – *Necesita una herramienta – Medio.*
- ¿Cuándo se ejecuta? – *Periodicidad del Control.*

Naturaleza del Control		
Preventivo	Detectivo	Correctivo
Si	No	No

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>22 de 25</b>

Para calcular la naturaleza de un control se hace uso de la tabla presentada a continuación:

TIPO DE CONTROL	ACTUA SOBRE
Preventivo	Actúa sobre algún factor de riesgo, asociado a la fuente, medio, causa o evento.
Detectivo / Correctivo del Evento	Detecta y Corrige el Evento/Causa.
Detectivo / Correctivo de la Consecuencia	Detecta y corrige la consecuencia del riesgo en el momento que se inicia su materialización.
Correctivo de la Consecuencia	Permite recuperar total o parcialmente la pérdida final producto de la materialización del riesgo.

**Figura:** Tipos de Control.

#### 7.7.2.2. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES:

Además del efecto “reductor”, todo control está afectado por su “Efectividad” la cual es la Probabilidad de que el control se ejecute como está previsto. Ningún control tiene una efectividad del 100%, porque siempre existirán Factores de Riesgo del Control que inciden en su Efectividad.

Para calcular la efectividad de un control se hace uso de la tabla de tipificación de controles presentada a continuación:

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
		Versión:	<b>2.0</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>23 de 25</b>

Criterios para evaluar control							
¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	¿El control es automático?	¿El control es manual?	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	Puntaje Control
15	5	15	10	0	10	30	85

Esta designación será utilizada para calificar la efectividad de un control, sumando los valores establecidos por cada una de las tipificaciones

El valor será establecido determinando el porcentaje de puntos obtenidos con respecto al valor más alto de puntos, teniendo en cuenta que no es posible o real reducir en un 100% el riesgo, entonces designamos que el mayor porcentaje de reducción del riesgo será del 90%.

**Nota:** Para los criterios de evaluación, el 0 siempre corresponderá a la respuesta NO y las cifras como 5, 10, 15 y 30 corresponderán a SI.

PUNTAJE DE CONTROL	
Pobre.	1% - 10%
Insatisfactoria.	11% - 30%
Moderada.	31% - 50%
Buena.	51% - 70%
Excelente	71% - 90%

#### 7.8. Definición de acciones asociadas al control

En este paso se deberán definir las acciones tendientes a fortalecer o mantener los controles con el fin que se minimice la materialización de los riesgos.

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>24 de 25</b>

ACCIONES ASOCIADAS AL CONTROL	
ACCIONES	PERIODICIDAD
1. Informes de avance 2. Diligenciamiento de la matriz de BSC	Trimestral

### 7.9. Definir monitoreo y revisión

El monitoreo y revisión es responsabilidad de cada referente de proceso y el equipo de trabajo que él designe para su acompañamiento. Este paso permite determinar la necesidad de modificar, actualizar o mantener en las mismas condiciones los factores de riesgo, así como su identificación, análisis y valoración.

MONITOREO Y REVISIÓN			
FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	EVIDENCIA
01/01/20	01/06/20	Oficia Fomento de Consumo	Acta de reunión

Busca Verificar, supervisar o medir el progreso de una actividad, acción o sistema de manera regular, a fin de **identificar cambios** que puedan afectar el nivel de desempeño o los resultados requeridos o esperados.

Los procesos de monitoreo y revisión de la organización deberán comprender todos los aspectos del proceso para la gestión del riesgo con el fin de:

- Detectar cambio en el contexto externo e interno, incluyendo los cambios en los criterios del riesgo y en el riesgo mismo, que puedan exigir revisión de los Riesgos, y/o Controles, Tratamientos del riesgo y las prioridades;
- Identificar los riesgos emergentes.
- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación;
- Obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo;

	Proceso o Subproceso: <b>CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO</b>	Código:	<b>GM-M01</b>
	Nombre del documento: <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS FEDEGÁN- FNG</b>	Versión:	<b>2.0</b>
		Fecha Aprobación:	<b>21/03/2020</b>
		Páginas:	<b>25 de 25</b>

- Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.

El Monitoreo es el componente del proceso de Gestión del Riesgo, que es **indispensable**, para que la Gestión de Riesgo sea un sistema dinámico, oportuno y que siempre refleje la realidad del negocio, y así la Alta Gerencia cuente continuamente con una información de la gestión del Riesgo objetiva, veraz y actual para la toma de decisiones.

#### 7.10. Comunicación y consulta.

La comunicación y consulta estará dirigida a las partes interesadas internas y externas de la organización, con el propósito de que comprendan el riesgo en el cual están inmersas, las bases con las cuales se deberán tomar decisiones en los diferentes niveles de la organización y las razones por la cuales son necesarias acciones específicas.

*¿Qué se busca con una adecuada comunicación y consulta?*

- Aprender de las partes involucradas y de las opiniones que éstas puedan brindar acerca del riesgo, con base en las percepciones que éstas tengan del mismo. Dado que sus puntos de vista pueden tener un impacto significativo en las decisiones que se tomen, estas percepciones se deben **identificar, registrar y tomar en consideración** en el proceso de toma de decisiones que afecte el sistema de gestión de riesgos de la organización.
- Asegurar que todos los participantes en el proceso de gestión del riesgo, son conscientes de sus roles y responsabilidades.
- Construir y mantener una cultura de gestión del riesgo.

## 8. CONTROL DE CAMBIOS

Descripción del Cambio	Fecha Modificación	Nueva Versión
<i>Primera versión del Manual</i>	<i>02/07/2019</i>	<i>1.0</i>
<i>Segunda versión del Manual</i>	<i>21/03/2020</i>	<i>2.0</i>