Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA
Centro de Comercio y Servicios Regional Cauca.

1. IDENTIFICACION DE LA GUIA

Programa: Tecnólogo en Gestión Bancaria y Entidades financieras
Nombre del Proyecto: Asesoría comercial y financiera: estrategia para fidelización de usuarios del sector financiero
Fase: Ejecución
Actividad de Proyecto: A13 Aplicar la política de crédito para el otorgamiento de las operaciones activas
Actividad de aprendizaje: AA-15 Aplicar las políticas de crédito para el otorgamiento de las operaciones activas, de acuerdo con la normatividad legal vigente y los lineamientos de cada entidad financiera, asesorando al cliente de manera asertiva en un contexto social.
Competencia: 210301003 - Analizar el riesgo crediticio de acuerdo con las políticas institucionales y normatividad vigente**.**
Resultados de Aprendizaje: 272975: Aplicar los criterios y factores determinantes para establecer la solvencia económica, moral y legal en el otorgamiento del crédito de los clientes de acuerdo con los parámetros establecidos en la normatividad vigente y política institucional.
Tiempo del Taller: 5 Horas presenciales.

2. PRESENTACION

Taller No 1 - Innovación en Productos y servicios Financieros: Diseñando para las Necesidades del Consumidor



En un entorno financiero cada vez más dinámico y competitivo, la innovación se ha convertido en un factor crucial para satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores. Este taller está diseñado para empoderar a los participantes en la creación de propuestas innovadoras que transformen los productos y servicios

financieros. A través de un enfoque centrado en el cliente, exploraremos las tendencias actuales, identificaremos oportunidades emergentes y desarrollaremos soluciones que no solo respondan a las expectativas de los consumidores, sino que también impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de las instituciones financieras.

Sin embargo, la innovación en el sector financiero debe ir de la mano con una gestión cuidadosa de los riesgos. La estabilidad y confianza en las entidades financieras dependen en gran medida de su capacidad para identificar, analizar y mitigar los riesgos asociados con nuevos productos y servicios. Por ello, este taller también se enfoca en la importancia de evaluar estos riesgos y diseñar estrategias efectivas para minimizarlos, garantizando que las innovaciones propuestas no solo sean atractivas para el mercado, sino también seguras y viables a largo plazo.

Durante este taller, los aprendices trabajarán para analizar los comportamientos y preferencias de los consumidores financieros, aplicar metodologías de innovación y generar propuestas que puedan ser implementadas en el mercado Finanaciero. Al final del taller, cada aprendiz presentará su propuesta, destacando cómo su innovación puede ofrecer valor agregado, mejorar la experiencia del cliente en el sector financiero y gestionar adecuadamente los riesgos asociados

3. ACTIVIDAD DE REFLEXION INICIAL

Procedimiento

Estimado aprendiz, este taller representa una valiosa oportunidad para explorar la creatividad, desafiar el estado actual del sistema financiero y contribuir al desarrollo de un sector más inclusivo, accesible y alineado con las necesidades reales de los consumidores. Inspirados en el video "*De Cero a Billones, la historia real de NU BANK contada por David Vélez y Cristina Junquera*", que se encuentra en la Cibergrafía al final del documento, y utilizando los conocimientos y experiencias adquiridos durante su formación, les invitamos a identificar las necesidades más urgentes de los consumidores financieros.

Su tarea consistirá en proponer un nuevo producto o servicio financiero, o mejorar uno existente, con el objetivo de satisfacer de manera efectiva las expectativas y demandas de los clientes. Les solicitamos considerar los siguientes aspectos clave:

A. Expliquen cómo identificaron la necesidad del consumidor financiero y por qué consideran que es importante abordarla.
B. Detallen claramente las características del producto o servicio que proponen y describan cómo será desarrollado.
C. Diseñen una imagen publicitaria para el producto o servicio, enfocada en capturar la atención y generar un impacto significativo en el consumidor financiero.

D. Analicen y definan los posibles riesgos que podrían surgir durante la implementación de su propuesta en una entidad financiera.

Esperamos que esta actividad fomente el pensamiento crítico y la aplicación práctica de sus conocimientos. Quedamos a la espera de sus propuestas innovadoras y fundamentadas

Evidencia:

1. Cada equipo de trabajo deberá preparar una presentación detallada para compartir con el resto del grupo, en la que exponga el diseño de su propuesta. La presentación deberá argumentar de manera clara y fundamentada cada uno de los aspectos mencionados en los literales anteriores.

2. Deberá cargar en la plataforma indicada por el instructor, dentro del plazo establecido, un informe detallado que incluya el contenido mencionado en el punto anterior.

Ambiente requerido: Aula convencional.
Material de formación: Guía de aprendizaje, equipos tecnológicos, material audiovisual
Tiempo invertido en el desarrollo de la actividad: 5 horas de trabajo presencial
Cibergrafía: Video: https://www.youtube.com/watch?v=1tMJYqgQbe0



Daniel Eduardo Bolaños
Instructor
Red Administrativa y Financiera

Superintendencia Financiera de Colombia

COPIA NO CONTROLADA

Metodología de Riesgos

E-ME-PLA-001
Versión 6
Enero, 2024

COPIA NO CONTROLADA

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 6

1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA 8

2. GRUPOS DE VALOR DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA 9

3. OBJETIVOS 9

4. ALCANCE 10

5. INSTITUCIONALIDAD 10

5.1 Comité institucional de Gestión y Desempeño 11

5.2 Comité institucional de Coordinación de Control Interno 11

5.3 Lideres de proceso 11

5.4 Segunda línea de defensa 11

5.5 Funcionarios 12

6. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO 12

6.1 CONOCIMIENTO Y CONTEXTO DE LA ENTIDAD 12

6.2 POLÍTICA DE RIESGOS 14

6.2.1 Lineamientos Generales en la Gestión de Riesgos 15

6.2.2 Niveles de aceptación al riesgo 16

6.3 CARACTERIZACIÓN DEL RIESGO 17

6.3.1 Identificación del riesgo 17

6.3.1.1 Generalidades para todo tipo de riesgo 18

6.3.1.2 identificación Riesgo operativo 19

6.3.1.3 identificación Riesgo corrupción 19

6.3.1.4 identificación Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM) 19

6.3.1.5 Identificación Riesgo de seguridad de la información 20

6.3.1.6 identificación Riesgo Ambiental 20

6.3.1.7 identificación Riesgo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) 20

6.3.1.8 identificación Riesgo Fiscal 21

6.3.1.9 Identificación Riesgo de proyectos de inversión 21

6.3.2 Descripción o redacción del riesgo 22

6.3.2.1 Riesgo Operativo, Estratégico, Cumplimiento, Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM) y proyectos de inversión 22

6.3.2.2 Riesgos de Corrupción 22

6.3.2.3 Riesgo de Seguridad de la Información 23

6.3.2.4 Riesgo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) 23

COPIA NO CONTROLADA

6.3.2.5 Riesgo Ambiental 24
6.3.2.6 Riesgo Fiscal 25
6.3.3 Activos de información críticos 25
6.3.4 Identificación de áreas de impacto 26
6.3.5 Identificación de áreas de factores de riesgo 26
6.3.6 Clasificación del riesgo 27
6.4 VALORACIÓN DEL RIESGO 28
6.4.1 Análisis del riesgo 29
6.4.1.1 Probabilidad 29
6.4.1.1.1 Riesgo Estratégico, Operativo, Cumplimiento, proyectos de inversión, Seguridad de la información, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM) y Ambiental. 30
6.4.1.1.2 Riesgo de Corrupción 30
6.4.1.2 Impacto 31
6.4.1.2.1 Riesgo Estratégico, Operativo, Cumplimiento, proyectos de inversión, Seguridad de la información y Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM). 31
6.4.1.2.2 Riesgo de Corrupción 32
6.4.1.2.3 Riesgo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) 33
6.4.1.2.4 Riesgo Ambiental 33
6.4.2 Evaluación del riesgo 34
6.4.2.1 Riesgo Inherente 34
6.4.2.2 Identificación de Causas (Sub causas) 35
6.4.2.3 Controles 37
6.4.2.3.1 Diseño y Descripción de controles 37
6.4.2.3.2 Atributos de valoración del Control 40
6.4.2.3.3 Atributos Informativos del Control 41
6.4.2.4 Riesgo Residual 43
6.4.2.4.1 Riesgo Residual en riesgos de corrupción 43
6.4.3 Tratamiento del riesgo residual 43
6.4.3.1 Tratamiento del riesgo corrupción 44
6.4.3.2 Criterios para la Priorización de Riesgos 45
6.5. SEGUIMIENTO Y MONITOREO 45
6.5.1 Seguimiento mensual funcionarios de los procesos y funcionarios de la Oficina Asesora de Planeación. 45
6.5.2 Seguimiento Trimestral- Lideres y Facilitadores de Proceso 46
6.5.3 Reporte de Eventos de Riesgos y/o Materialización de riesgos 47
6.5.4 Seguimiento eficacia de los controles 48
6.6 INFORMACIÓN Y CONSULTA 50
6.6.1 Riesgos de corrupción 50

COPIA CONTROLADA

6.6.2 Canales de Comunicación para el Reporte de Situaciones de Riesgo 50
7. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO 51
7.1 Planes de mejora para la gestión del riesgo en el SGI 51
8. CRITERIOS PARA LA ACTUALIZACIÓN Y OFICIALIZACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS .. 52
8.1 Riesgos Emergentes y/o No Identificados 54
ANEXOS 55
ANEXO 1. Términos y Definiciones 55
Historial de cambios 58

COPIA NO CONTROLADA

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

INTRODUCCIÓN

La Superintendencia Financiera de Colombia dando cumplimiento a lo establecido por el Decreto 1499 de 2017, por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 y de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Gestión Integrado de la Entidad, se compromete a mejorar continuamente la prestación del servicio para el beneficio de la Entidad y sus usuarios con la implementa el modelo para la gestión y administración de riesgos sugerido por la Guía para la Administración del Riesgo y el Modelo de administración de Controles con referencia de las guías definidas para las Entidades Públicas por el Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP) - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital.

El riesgo como elemento inherente a las actividades propias de organización, es considerado dentro del Sistema de Gestión Integrado de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). La Gestión de Riesgos en la Entidad busca generar valor agregado a las actividades desarrolladas, mejorar el desempeño de los procesos, fomentar la innovación y contribuir en la consecución de objetivos.

Los riesgos emergentes originados a partir de la globalización, las catástrofes naturales, atentados terroristas y acontecimientos inesperados, las crisis financieras, los nuevos entornos regulatorios a nivel internacional, la innovación tecnológica, la creación de nuevos productos y/o metodologías, exigen a las entidades una adecuada y oportuna gestión del riesgo.

El presente documento comprende la identificación, valoración y evaluación de los riesgos para cada proceso **que conforma el Sistema Integrado de Gestión - SGI**, así como el **diseño, implementación y monitoreo** de actividades de control que **permitan prevenir la materialización del riesgo, que en otras palabras es la disminución de** la probabilidad de ocurrencia y a su vez permiten mitigar las consecuencias de la materialización lo que significa disminuir el impacto de riesgo.

Para la definición de la presente metodología de riesgos se consideraron los siguientes estándares internacionales y nacionales:

a. Nivel internacional

- NTC ISO 31000 Gestión del Riesgo Principios y Directrices: Modelo estándar para la gestión de riesgos.
- Comité COSO: Define la administración de riesgos como uno de los elementos claves del sistema de control y emite la versión de ERM como modelo a seguir.
- ISO/IEC 27032 Sistema de Gestión de Ciberseguridad
- ISO 22316 Resiliencia Organizacional

COPIA CONTROLADA

- NTC ISO 27001 Sistema de Gestión de Seguridad de la información.
- NTC ISO 22301 Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.
- Principios del Comité de Basilea: Propicia en las entidades bancarias la administración de riesgos.
- Ley Sarbanes Oxley: Responsabiliza a la dirección de reportar sobre el establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno.

b. Nivel nacional

- Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas del Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP).
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG): Aplicado a las entidades del estado colombiano, que incluye el componente administrativo de riesgos como parte integral del sistema de control interno.

Para la gestión integral de riesgos, se implementa el modelo ERM (Enterprise Risk Management) el cual es un proceso que permite tratar eficazmente la incertidumbre, identificando los riesgos y las oportunidades, y optimizando la capacidad de generar valor. Usa un enfoque común para evaluar los riesgos dentro de la Entidad, que permita integrar la discusión de riesgos dentro de la planificación estratégica y táctica, la asignación presupuestal, gestión del desempeño y en otros procesos, para la toma de decisiones diaria.

El uso de análisis de escenarios y simulaciones dinámicas puede respaldar la planificación estratégica al analizar las probabilidades y los resultados de diferentes estrategias organizacionales, así como el impacto potencial en las partes interesadas. Así mismo, las lecciones aprendidas pueden ser aprovechadas para la planificación estratégica futura y los planes de respuesta a los nuevos riesgos que puedan surgir.

ERM apoya la misión de la Entidad, gestionando los riesgos de manera integral, estableciendo alertas tempranas y priorizando los riesgos. La priorización de los riesgos deberá considerar entre otras, las causas fundamentales, las fuentes, la probabilidad y los posibles resultados positivos.

La Alta Dirección debe tomar una decisión estratégica sobre el estilo, la forma y la calidad de la administración de riesgos y debe liderar la evaluación y gestión de oportunidades y riesgos, considerando los requisitos y restricciones que influyen en la priorización de los recursos, tales como las preocupaciones de política, las necesidades de la misión, los intereses y prioridades de las partes interesadas, la cultura y el nivel de aceptación.

Por otro lado, los directivos deben determinar y evaluar continuamente la naturaleza y el alcance de los principales riesgos a los que la organización está expuesta y está

COPIA CONTROLADA

dispuesta a asumir para lograr sus objetivos (su apetito por riesgo) y asegurarse de que la planificación y la toma de decisiones reflejen esta evaluación.

1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

La Superintendencia Financiera de Colombia, es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, a través de la cual, el Presidente de la República, de acuerdo con la ley, ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realizan actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público.

De acuerdo con la evaluación técnica adelantada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Superintendencia Bancaria y la Superintendencia de Valores, fueron fusionadas mediante el Decreto 4327 de 2005, la cual en adelante se denomina Superintendencia Financiera de Colombia.

La Entidad ejerce las funciones establecidas en el Decreto 2739 de 1991 y demás normas que la modifiquen o adicionen; el Decreto 663 de 1993, la Ley 964 de 2005 y demás normas que la modifiquen o adicionen, las demás que señalen las normas vigentes y las que le delegue el Presidente de la República.

Para asegurar la disponibilidad de las herramientas y el talento humano necesario para cumplir a cabalidad con las funciones y el propósito de esta, los procesos de la Entidad basados en el ciclo PHVA (Planear, hacer, Verificar y Actuar) garantizan que los recursos que se necesitan para dar cumplimiento a sus funciones estarán a disposición en el lugar y el momento en que se requieran.

Así mismo, la Entidad cuenta con el proceso de Gestión Documental para administrar la documentación que se reciba o se produzca en la misma, con el fin de garantizar su disponibilidad, almacenamiento, conservación y disposición final, de acuerdo con lo establecido en las Tablas de Retención Documental, y demás normas vigentes relacionadas con el tema.

Es así como, la Entidad, apoyada en las mejores prácticas nacionales e internacionales, formula diferentes proyectos, programas, estrategias y/o planes que conducen a estar mejor preparada para enfrentar las vulnerabilidades propias del entorno.

De igual manera, considera la adopción de mejores prácticas en materia de gestión y análisis de riesgos, requerimientos prudenciales, supervisión tanto de las entidades del sistema financiero como de los conglomerados financieros, mecanismos de

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

resolución, racionalización y mejoramiento de requerimientos y condiciones, entre otros, que incentiven el acceso al sistema financiero.

Para dar cumplimiento a la planeación estratégica es necesario fortalecer la cultura institucional que a lo largo de los años ha distinguido a la Superfinanciera, por su alta calidad técnica, el estricto cumplimiento de la ley en el ejercicio de sus funciones y cero tolerancias frente a la corrupción.

Los integrantes de la Superfinanciera asumen y se comprometen con los valores y principios generales de los servidores públicos colombianos contenidos en el documento "Valores del Servicio Público – Código de Integridad" y establecidos a nivel interno en el Código de Integridad SFC (A-CO-GTH-001).

Su propuesta de valor se centra en un sistema financiero que sea innovador, eficiente y consolidado mediante la oferta de un servicio adecuado por medio de la adopción de nuevas tecnologías. Lo anterior se logra a través de la definición de pilares que determinan la actividad de supervisión, normativa, de protección al consumidor financiero y la labor administrativa de la Entidad con el fin de tener un sistema financiero competitivo, sostenible, incluyente y confiable.

2. GRUPOS DE VALOR DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Para crear valor y asegurar el éxito de las organizaciones a largo plazo, se debe crear y mantener una relación sólida con los diferentes grupos con los que interactúa la Entidad, en un entorno de respeto mutuo, diálogo abierto, identificación de necesidades, búsqueda del mutuo beneficio y apertura al cambio, con personas bien preparadas, competentes, motivadas e interesadas en el bien común.

Los grupos de valor son considerados un elemento esencial en el ejercicio de planeación estratégica. Para la Superfinanciera, los grupos de valor están conformados por todas aquellas personas o entidades que se puedan ver beneficiadas por las actividades que realiza la Entidad, dentro de los cuales se destacan principalmente el Consumidor Financiero, las Entidades Vigiladas, y las otras partes interesadas que incluyen al Gobiernos, Asociaciones, Organismos multilaterales, Academia, Medios de comunicación, entre otros.

3. OBJETIVOS

El presente documento se desarrolla con el fin de relacionar los elementos básicos a tener en cuenta para lograr una gestión de riesgos eficaz y eficiente, que contribuya con la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales.

Los objetivos principales que busca alcanzar la presente metodología son:

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

- Garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la adecuada gestión de los riesgos.
- Generar una cultura de administración y control de riesgos al interior de la Entidad en la que se involucre a todos los funcionarios en las acciones encaminadas a la reducir o mitigar los efectos de la materialización de los riesgos.
- Asegurar la continuidad de la operación en la Entidad ante escenarios adversos.
- Proteger los activos de la organización resguardándolos contra la materialización de los riesgos.
- Robustecer la calidad de los procesos y procedimientos con acciones de prevención y mitigación de riesgos.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones en materia de gestión de riesgos.
- Integrar la gestión de los riesgos con temas como los riesgos de corrupción, los riesgos en seguridad de la información, la continuidad del negocio, los riesgos de ciberseguridad y la identificación de terceros (lavado de activos y financiación del terrorismo).
- Generar información clara, oportuna y útil para la toma de decisiones de las partes interesadas.

4. ALCANCE

La presente metodología involucra a todos los funcionarios de la entidad y es aplicable a todos los procesos del Sistema de Gestión Integrado de la Superintendencia Financiera de Colombia, con el propósito de apoyar la toma de decisiones en materia de los riesgos a los que pueda estar expuesta de forma tangible o intangible y facilitar el cumplimiento de los objetivos previamente mencionados, así como también de aquellos considerados estratégicos para la organización, con lo que se espera **prevenir y** mitigar los impactos negativos que puedan afectarla mediante la utilización de las herramientas tecnológicas y el conocimiento que aporta su talento humano. La revisión de la presente metodología se hará anualmente o cada vez que se identifiquen cambios en los riesgos o en la normatividad aplicable a la misma.

Así mismo, los proveedores y contratistas que tengan alguna relación contractual con la SFC deben cumplir con los principios, normas de seguridad y controles establecidos por la entidad. Los lineamientos definidos en el presente manual contemplan lo definido por el DAFP y se fortalecen con las buenas prácticas realizadas por otras organizaciones.

5. INSTITUCIONALIDAD

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) define la creación en todas las entidades públicas del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, regulado por el Decreto 1499 de 2017 y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, reglamentado a través del artículo 13 de la Ley 87 de 1993 y el Decreto 648 de 2017, para contribuir con la adecuada gestión del riesgo.

COPIA CONTROLADA

La alineación de la Gestión de Riesgo con MIPG se desprende de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, en la cual se generan los lineamientos para administración de riesgos de la línea estratégica de defensa definida en la Dimensión de Control Interno.

5.1 Comité institucional de Gestión y Desempeño

En este Comité se analiza la gestión del riesgo con base en el seguimiento periódico y se generan las mejoras para fortalecer la administración del riesgo en la Entidad.

5.2 Comité institucional de Coordinación de Control Interno

En este Comité se presenta el análisis de los eventos y los riesgos críticos identificado durante la fase de seguimiento y monitoreo.

5.3 Lideres de proceso

Los líderes de proceso son los responsables de la identificación, valoración, control y monitoreo de los riesgos, en la primera línea.

5.4 Segunda línea de defensa

Es responsabilidad de la Oficina Asesora de Planeación, actuar como segunda línea de defensa frente a la gestión de riesgos. Las funciones que desempeña se encuentran definidas en el Modelo De Gobierno Resiliencia Operacional (E-MN-PLA-006), no obstante, frente a la gestión de riesgos debe:

- ✓ Coordinar el proceso de gestión y administración del riesgo, bajo las orientaciones de la Alta Dirección.
- ✓ Capacitar a los servidores de la Entidad en la administración y gestión de los riesgos.
- ✓ Asesorar a las áreas de la Entidad y a los funcionarios designados para la gestión del riesgo.
- ✓ Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas de correctivos y/o mejoras **a la gestión de riesgos ante** la Alta Dirección.
- ✓ Gestionar con los funcionarios responsables (**Funcionarios de la Oficina Asesora de Planeación,** Lideres, Facilitadores y Enlaces), la alineación de actividades enfocadas en la administración de riesgos y ejecución de controles.

COPIA NO CONTROLADA

✓ Construir **y gestionar el** inventario de controles de riesgos para toda la Entidad, a partir de las actividades de control definidas por cada proceso que compone el Sistema de Gestión Integrado, con el fin de medir la efectividad de estos en la mitigación del riesgo.

5.5 Funcionarios

Son las personas responsables de ejecutar los controles en la operación diaria de la Entidad.

6. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión de riesgos en la Entidad se realiza con base en los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, quien a su vez toma como referencia conceptual los criterios establecidos en la norma ISO 31000 de 2018.

Diagrama 1. - Fases de la Metodología de Riesgos



Fuente: ISO 31000 y DAFP

Como apoyo para la implementación de la metodología de riesgos en la Entidad, se cuenta con la proforma interna E-PI-PLA-018-Plantilla Contexto Organizacional y Matriz de Riesgos.

6.1 CONOCIMIENTO Y CONTEXTO DE LA ENTIDAD

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

Dentro de los criterios que se deben considerar para realizar un análisis completo de la Entidad se encuentran el conocimiento de los objetivos estratégicos, la misión, la visión, la planeación estratégica y la caracterización de los procesos (cadena de valor, mapa, planes, proyectos). Así mismo, se requiere identificar el estado actual de los riesgos y la gestión de estos.

a) Cadena de valor

Corresponde al conjunto de actividades que realiza una empresa o entidad necesarias para la elaboración de sus productos y/o servicios para la cual fue creada, generando valor para sus clientes y/o usuarios al entregar productos y/o servicios con calidad. Este conjunto de actividades normalmente se representa gráficamente con el fin mostrar su interacción.

b) Mapa de procesos

Representación gráfica de los procesos (estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación) y sus interrelaciones en la entidad. La cadena de valor permite dimensionar y estructurar los procesos misionales y su alcance. Entendiendo que un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas que necesitan de insumos o entradas para generar resultados.

Con el conjunto de procesos en la entidad se da cumplimiento a la misión, visión y objetivos estratégicos.

c) Caracterización de los procesos

Estructura que permite identificar las características de cada proceso basado en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), identificando el objetivo, los proveedores, las entradas, las actividades, las salidas y los clientes.

d) Relación objetivos estratégicos, misión, visión, planeación estratégica y la gestión de riesgos

La Entidad debe analizar los objetivos estratégicos y revisar que se encuentren alineados con la misión y la visión institucionales, así como su desdoble hacia los objetivos de los procesos, teniendo en cuenta el aporte que la gestión de riesgos tiene en la toma de decisiones, protegiendo los recursos de la Entidad, mejorando los resultados y optimizando la prestación de servicios a sus usuarios. Así mismo, fortalece el ejercicio del Control Interno en la Entidad.

e) Registro Individual de Contexto de Organizacional

COPIA CONTROLADA

Es la herramienta dispuesta para **realizar** el análisis de contexto para cada uno de los procesos del SGI, la cual identifica las **fortalezas**, oportunidades, **debilidades** y amenazas de este y su incidencia en los objetivos estratégicos de la Entidad.[1]

Es importante considerar que para realizar el análisis interno del proceso se deben identificar las **fortalezas** y debilidades de este, las cuales hacen referencia a los **factores positivos** y negativos que lo afectan.

Por su parte, para realizar el análisis externo se debe considerar las oportunidades y amenazas del proceso, las cuales **corresponden** a las características externas que pueden conducir a la adopción de nuevas posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades del proceso y sus partes interesadas y a los factores externos que pueden suponer riesgos para el proceso, respectivamente.

Adicionalmente, para apoyar el **análisis** del contexto, el proceso puede considerar, entre otras, la siguiente información:

- Amenazas y vulnerabilidades cibernéticas.
- Caracterización del proceso.
- Consumidores financieros, clientes, o entidades o agentes económicos involucrados (Grupos de Valor, clientes y partes interesadas, etc.).
- Datos estadísticos de ejecución de los productos de los procesos.
- Indicadores de gestión y cumplimiento de metas.
- Informes de auditoría de gestión, de calidad o de entes externos.
- Inventario de activos de información.
- Lineamientos estratégicos de la Entidad, incluidos los objetivos estratégicos.
- Mapa de procesos y la interacción con otros procesos (E-MA-PLA-002 Matriz interrelación de Procesos).
- Matriz de riesgos vigente.
- **Marco legal y Normativo.**
- Planes de acción y sus resultados.
- Principales documentos o registros que intervienen en las operaciones, cuál es la función que cumplen, quienes los originan, quienes los reciben etc.
- Quejas de usuarios contra las entidades vigiladas y PQRSF.
- Registros que evidencien la ejecución, responsabilidad. frecuencia, como se realiza, desviaciones y efectividad de los controles.
- Reportes de materialización de riesgos y el tratamiento.
- Reportes de no conformidades y salidas no conformes.
- Expectativas y necesidades de las partes interesadas.

6.2 POLÍTICA DE RIESGOS

La Entidad cuenta con la Política Institucional de Gestión de Riesgos la cual define los compromisos y objetivos de la Entidad frente a la gestión integral, oportuna y adecuada en la

[1] **La herramienta definida para la construcción de la matriz es la proforma interna E-PI-PLA-114.**

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

administración de sus riesgos, alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Alta Dirección.[2] Dicha política se operativiza a través del presente documento.

El Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI) del MinTIC, está alineado con el marco de referencia de arquitectura TI y soporta transversalmente los otros habilitadores de la política de gobierno digital: seguridad de la información, arquitectura, servicios ciudadanos digitales.

6.2.1 Lineamientos Generales en la Gestión de Riesgos

La gestión de riesgo se realiza de manera integral y estructurada teniendo en cuenta todas las actividades definidas para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la Entidad, dando un enfoque exhaustivo al análisis de resultados que permitan identificar acciones a implementar.

Es fundamental, previo a la implementación de la presente metodología, considerar el análisis de contexto interno y externo de acuerdo con los objetivos estratégicos de la Entidad y del proceso, con el fin de adaptar la gestión del riesgo de acuerdo con los resultados obtenidos.

Durante el análisis de contexto, es necesario contemplar el propósito y la planeación estratégica de la Entidad, considerando el entorno en donde se desarrolla la actividad de la organización a nivel social, económico, cultural, ambiental, tecnológico, entre otros. De esta forma, se identifican las capacidades para lograr los objetivos estratégicos de la Entidad. El líder del proceso con su equipo de trabajo debe revisar la documentación definida por cada proceso, así como los lineamientos del Plan Estratégico de la Entidad, el cual se encuentra consignado en el sitio web de la Entidad.

Adicionalmente, se debe considerar la participación de las partes interesadas (internas y externas), identificadas en cada proceso, enfocada en obtener diferentes puntos de vista que permitan una mayor comunicación de la gestión de riesgos. Así mismo, se deben considerar la información contenida en el documento Matriz Comprensión de Necesidades y Expectativas Partes Interesadas.[3]

El resultado del análisis de contexto permite identificar **posibles** cambios en los riesgos, con el fin de evaluar la inclusión de nuevas amenazas y mantener o eliminar los identificados en la matriz de riesgos vigente. Dicho ejercicio se realiza cada vez que se presente un cambio en el **análisis de** contexto y/o en la metodología de riesgos, permitiendo una gestión de riesgo dinámica, que cuente con información actualizada y oportuna para la toma de decisiones por parte de los procesos y las partes interesadas.

[2] Se encuentra oficializada en el aplicativo SGI bajo el código E-PT-PLA-009.

[3] Se encuentra oficializada en el aplicativo SGI bajo el código E-MA-PLA-017.

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

Como resultado de la aplicación de la metodología establecida en el presente documento, se refleja en el diligenciamiento y oficialización en el aplicativo SGI de la Plantilla Contexto Organizacional y Matriz de Riesgos, la cual permite identificar la implementación de cada una de las fases definidas para la adecuada gestión de los riesgos por cada proceso.

Como medio para contribuir con el logro de los objetivos, se establecen actividades de control orientadas a prevenir y mitigar la materialización de los riesgos. Le corresponde a las primeras y **segundas líneas** de defensa el establecimiento de actividades de control relacionadas con los riesgos inherentes a las actividades que desarrolla.

El producto de la actualización de las matrices de riesgos de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión Integrado, se generan los mapas de **calor** de riesgos de la Entidad, los cuales, luego de ser **revisados por** el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, se **publican** en el sitio web de la Entidad. Así mismo, se establece el perfil de riesgo y se revalúa o ratifica el apetito por riesgo de la Entidad, **cuando se requiera**.

De igual manera, para la gestión de riesgos el factor humano es un recurso indispensable para su desarrollo, por lo anterior, se cuenta con un plan de capacitación y sensibilización continúa enfocado en establecer la cultura de riesgos y control en toda la Entidad mejorando las capacidades y experiencia disponibles que fomenten la imparcialidad y establecimiento de valores claves para la gestión de riesgos.

Teniendo en cuenta lo anterior, cada proceso debe realizar análisis, valoración y actualización de riesgos de acuerdo con los lineamientos definidos en el presente documento, de tal manera que se identifique e implemente los componentes del marco de referencia que garanticen el éxito de la gestión integral de los riesgos.

El funcionario designado para resolver los conflictos de interés y las incertidumbres frente a la implementación de la presente metodología de riegos es el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación y/o Líder del proceso de Planeación, quien realizará el análisis y definirá las recomendaciones pertinentes para el logro de soluciones efectivas.

6.2.2 Niveles de aceptación al riesgo

La Gestión de Riesgos en la Entidad busca generar valor agregado a las actividades que desarrolla, mejorar el desempeño de los procesos, fomentar la innovación y contribuir en la consecución de metas, por lo que requiere que sus estrategias están alineadas con su apetito por riesgo, el cual corresponde al nivel de riesgo que la Entidad quiere aceptar y con el cual se siente cómoda para conseguir sus objetivos.

Teniendo en cuenta que el nivel de riesgo es considerado como la combinación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto de este, es importante definir previamente el nivel de apetito por riesgo y el nivel de tolerancia al riesgo (desviación respecto al apetito por riesgo, que representa una alerta para evitar llegar a la capacidad). Así

COPIA CONTROLADA

mismo, conocer la capacidad de riesgo (nivel máximo de riesgo que la Entidad puede soportar), para definir estrategias alternas que se alineen con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores claves de la organización.

Dichos niveles son definidos y actualizados por la Alta Dirección, considerando el perfil de riesgos de la Entidad, los cambios en el contexto organizacional y el plan estratégico.

El perfil de riesgos es el resultado de agregar y promediar las variables probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos identificados (**probabilidad residual e impacto residual)** y evaluados en los 21 procesos del SGI, los cuales se determinar el nivel de riesgo para la Entidad, con el fin de proporcionar una vista compuesta del riesgo que enfrenta, permitiendo considerar la severidad, el tipo, la interdependencia entre los riesgos y la afectación sobre el logro de los objetivos.

6.3 CARACTERIZACIÓN DEL RIESGO

6.3.1 Identificación del riesgo

El riesgo es la posibilidad de incurrir en pérdidas por eventos potenciales, relacionados con las deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos, que generen un efecto sobre los objetivos de la Entidad.

La identificación del riesgo debe contemplar todas las amenazas, situaciones o actos que puedan causar daño a los objetivos del proceso y/o de la Entidad, estén o no bajo el control de esta.[4]

El primer elemento para la identificación de los riesgos inherentes al proceso es el resultado del análisis de contexto. En esta fase el proceso deberá considerar todas las actividades inmersas dentro del alcance del proceso, con el fin de tener un contexto mucho más amplio para la identificación de riesgos.

En segundo lugar, se debe realizar un análisis del objetivo del proceso con el fin de determinar los siguientes aspectos:

- **Coherencia y elementos de alineación, del objetivo del proceso con todo el marco estratégico (misión, visión, políticas y objetivos estratégicos).**

[4] La identificación y caracterización de los riesgos del proceso se realiza en la proforma interna E-PI-PLA-018- hoja “RIESGOS”.

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

- **Cumplimiento de características SMART: Específicos (¿Qué?), medibles (¿Cuánto?), alcanzables (¿Cómo?), relevantes (¿Para qué?) y proyectados en el tiempo (¿Cuándo?).[5]**

Y complementariamente es de gran ayuda determinar las actividades críticas o factores claves de éxito, dado que son los que aportan en forma significativa al logro de los objetivos; estos factores constituyen elementos para identificar factores que originan la materialización de los riesgos.

Para realizar la identificación única del riesgo en toda la Entidad, se debe registrar el código del riesgo, en el campo "ID_Riesgo" de la hoja RIESGOS de la proforma interna. Dicho código debe seguir la siguiente estructura:

- Identifique el código del riesgo con las siglas del proceso en el SGI. Ejemplo: PLA, SEG, AUT, FJU, etc.
- Complemente con un consecutivo de tres dígitos. Ejemplo: PLA_001, AUT_003, FJU_015, etc.

Nota: Este lineamiento de la codificación, cambia para riesgos de corrupción.

Para iniciar con la identificación de los posibles riesgos se debe entender plenamente el objetivo y alcance (actividades involucradas en el proceso) del proceso en estudio, con el fin de listar los posibles eventos, acciones, decisiones o incidentes que afecten o impacten al proceso en:

6.3.1.1 Generalidades para todo tipo de riesgo

Se deben identificar:

a. ¿Porqué y cuándo puede suceder? Identificar que incidentes, acciones, decisiones o factores que pueden generar:

i. Impacto en la reputación de la entidad o proceso.
ii. Afectación económica o patrimonial al proceso y por ende a la entidad.
iii. Impacto en la salud física y metal de los colaboradores.
iv. Impacto al medio ambiente.
v. Impacto en la continuidad de la operación

Determine el momento o la etapa en que puede ocurrir de acuerdo con el desarrollo del proceso y tenga en cuenta que para identificar estos factores o eventos utilice toda la información del análisis de contexto elaborado y vigente.

[5] Le corresponde a la Oficina Asesora de Planeación la revisión de los objetivos de la Entidad tanto del orden estratégico como de los procesos, entre sus funciones de calidad, con el fin de que se encuentren definidos correctamente.

COPIA NO CONTROLADA

b. ¿Cómo puede suceder? Para cada uno de los eventos o incidentes identificados se debe establecer el efecto inmediato (más evidente) que se genera. Es decir, la causa más evidente por medio de la cual se ve afectado el proceso o la entidad en materia económica, reputacional, salud de los colaboradores y/o el medio ambiente,

c. En el análisis que realice para identificar los riesgos contemple en primer lugar los riesgos que ya se han materializado.

6.3.1.2 identificación Riesgo operativo

Se deben identificar:

a. Debilidades en las actividades del proceso y/o etapas del trámite que puedan afectar el normal desarrollo y propósito del proceso.
b. La identificación y el análisis de este tipo de riesgo se debe revisar el Análisis de Impacto al Negocio (BIA, por sus siglas en inglés) de los procesos considerados como de primera línea critica frente a la continuidad del negocio.
***c.* Todos los procesos considerados como de línea critica en la continuidad del negocio debe contemplar al menos un riesgos de este tipo.**

Nota: Con el fin de crear alineación con los parámetros del Departamento de la función pública este tipo riesgo es homologable al tipo de riesgo de gestión.

6.3.1.3 identificación Riesgo corrupción

Se deben identificar:

a. Instancias o actividades susceptibles de soborno para desviar lo público hacia el beneficio de un tercero.
b. Instancias en las actividades en las cuales se usa el poder para desviar el resultado normal del trámite.

Nota: Para los riesgos de corrupción se debe iniciar con las iniciales del proceso seguido de la sigla "COR" y finaliza con el consecutivo que asigne el proceso. Ejemplo: PLA_COR_001, DJU_COR_002, DDS_COR_003.

6.3.1.4 identificación Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM)

Se deben identificar

a. Cuáles son las contrapartes (parte interesada: persona natural o jurídica con la que la Entidad, tiene o planifica establecer algún tipo de relación comercial. En esta categoría, se ubican contrapartes como, entre otros: proveedores de productos y/o servicios, empleados en cualquier modalidad de contratación,

COPIA CONTROLADA

clientes y usuarios) con la cual el proceso y sus actividades tiene algún tipo de relación.

b. En que etapas, fases o actividades se tiene esta relación comercial con cada una de las contrapartes.

c. Eventos en donde producto de esta relación con la contraparte la entidad se puede ver expuesta a ser utilizada o tener vínculos con terceros que pretendan el lavado de activos y financiación del terrorismo.

El alcance inicial en las actividades para los riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo se enmarca en la identificación de terceros para las actividades de contratación, nombramiento y agendamiento de reuniones.

El detalle de los lineamientos sobre riesgos de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva se encuentra en el Manual Operativo de Lineamientos Transversales en Resiliencia (E-MN-PLA-008).

Los procesos deberán identificar la existencia de riesgos de este tipo en las actividades que desarrollan, y aplicar los lineamientos definidos en la presente metodología para su gestión.

6.3.1.5 Identificación Riesgo de seguridad de la información

Se deben identificar

a. Los activos de información valorados en un nivel de criticidad ALTA. Se deben identificar las amenazas y vulnerabilidades asociados al(los) activo(s) de la información en análisis.

b. Cuáles de las características del activo de la información (confidencialidad, integridad y disponibilidad) en análisis, se ve afectado producto de la amenaza y vulnerabilidad detectada, es decir que la amenaza aprovecha la vulnerabilidad sobre el(los) activo(s) de la información para afectar alguna o varias de las características de los activos de la información.

6.3.1.6 identificación Riesgo Ambiental

Se deben identificar:

a. Los aspectos e impactos ambientales de las actividades que desarrolla el proceso y que han sido catalogados como significativos en la respectiva matriz pueden determinar el riesgo ambiental.

b. Las partes interesadas (proveedores, contratistas y/o autoridades ambientales, etc.) que por el desarrollo de su actividad generen algún tipo de impacto ambiental y que puedan influir en el desempeño ambiental de la Entidad.

6.3.1.7 identificación Riesgo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

COPIA CONTROLADA

Se deben identificar:

a. **Las actividades (rutinarias y no rutinarias), zonas y sedes inherentes al proceso en dónde puede verse afectada la salud de los colaboradores (incluye contratistas).**
b. **Los peligros en los que se ve expuesto el colaborador en las actividades identificadas. Tenga en cuenta los siguientes tipos de peligro:**
    a. **Peligros biológicos**
    b. **Peligros por carga física**
    c. **Peligro físico**
    d. **Peligros eléctricos**
    e. **Peligros químicos / fisicoquímico**
    f. **Peligros locativos**
    g. **Peligros Psicosociales**
    h. **Peligros Biomecánicos**
    i. **Peligros de condiciones de seguridad**
    j. **Peligros de Fenómenos Naturales**
c. **Determine cuáles de las actividades del proceso se pueden considerar como tarea de alto riesgo:**
    a. **Trabajo en alturas**
    b. **Trabajo en espacio confinados**
    c. **Trabajo con energías peligrosas**
    d. **Trabajo en excavaciones o brechas**
    e. **Trabajos en caliente corte y soldadura**

6.3.1.8 identificación Riesgo Fiscal

Con base en toda la información detectada y analizada en el análisis de contexto del proceso y el alcance de las actividades de este, determine:

a. Situaciones que potencialmente puedan generar riesgo fiscal. Actividades que estén involucradas con la gestión o administración de bienes, recursos y/o patrimonio público (gestión fiscal).
b. Actividades frente a las cuáles se han generado advertencias, alertas o hallazgos por parte de entes de control (internos y externos), en las cuales exista responsabilidad fiscal (últimos 5 años).
c. Identificar cuáles fueron las causas identificadas frente a los diferentes hallazgos o alertas.
d. Materializaciones de riesgo en donde el impacto económico incide sobre el patrimonio público.

Tenga en cuenta que existen tres expresiones de patrimonio público que se derivan del artículo 6 de la Ley 610 de 2000: (i) bienes públicos; (ii) recursos públicos o (iii) intereses patrimoniales de naturaleza pública.

6.3.1.9 Identificación Riesgo de proyectos de inversión

COPIA NO CONTROLADA

Se deben considerar:

a. **La articulación con los riesgos incluidos en la Metodología General Ajustada – MGA Web.**
b. **Procesos que cuenten con proyectos vigentes deberán considerar al menos un riesgo de este tipo.**

La revisión y pertinencia de estos riesgos está a cargo del **Grupo Estrategia y Proyectos.**

6.3.2 Descripción o redacción del riesgo

6.3.2.1 Riesgo Operativo, Estratégico, Cumplimiento, Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM) y proyectos de inversión

Para la descripción o **redacción** del riesgo se debe considerar todos los detalles que sean necesarios para que sea de fácil entendimiento a personas ajenas al proceso. La estructura que se debe seguir para su redacción es la siguiente: Inicia con la frase "Posibilidad de" + Impacto + Causa Inmediata + Causa Raíz.

Ejemplo:



Impacto (¿qué?): Son las consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo. Ejemplo: Pérdida Económica y/o Reputacional.

Causa Inmediata (¿cómo?): Corresponde las circunstancias o situaciones que generan el impacto. Ejemplos: Multas, sanciones, afectación a la imagen institucional.

Causas Raíz (¿por qué?): Es la causa principal por la cual se puede presentar la causa inmediata. Ejemplo: Inoportunidad en la entrega de productos y/o servicios, reprocesos en la información, actos malintencionados de los funcionarios.

Los riesgos se deben redactar de forma clara, específica y directa sin dar lugar a ambigüedades.

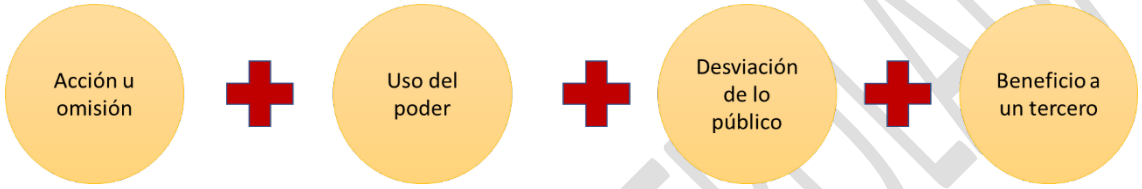
6.3.2.2 Riesgos de Corrupción

COPIA CONTROLADA

Para los riesgos asociados a posibles actos de corrupción, se consideran los siguientes aspectos:

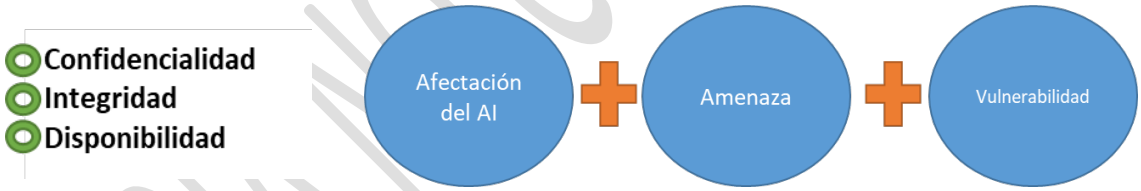
- El riesgo de corrupción se define como la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- Los riesgos de corrupción se establecen sobre procesos.
- El riesgo debe estar descrito de manera clara y precisa. Su redacción no debe dar lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos.

Al redactar un riesgo de corrupción tenga en cuenta que deben estar presentes los siguientes 4 aspectos:



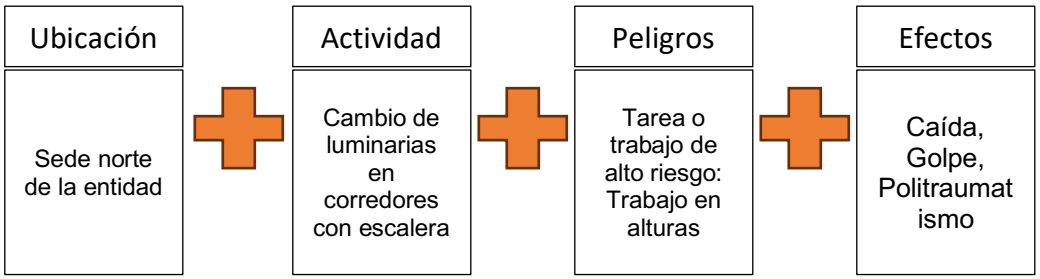
6.3.2.3 Riesgo de Seguridad de la Información

El riesgo a identificar es la mezcla de la afectación del activo de la información, la amenaza y la vulnerabilidad asociada.
Inicie la redacción del riesgo con "Posibilidad de…".



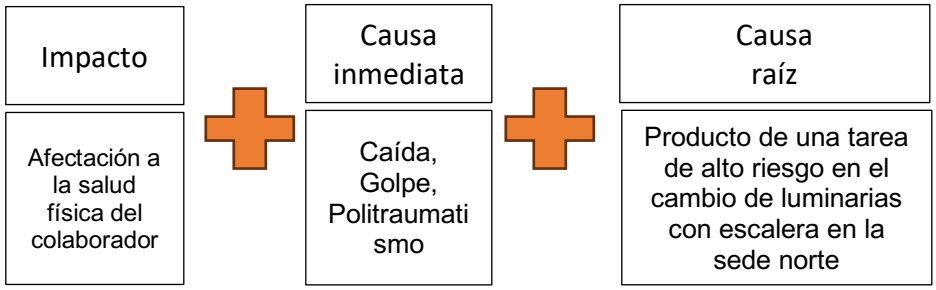
6.3.2.4 Riesgo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

El riesgo de seguridad y salud en el trabajo mezcla de los siguientes factores



Inicie la redacción del riesgo con "Posibilidad de…".

COPIA NO CONTROLADA



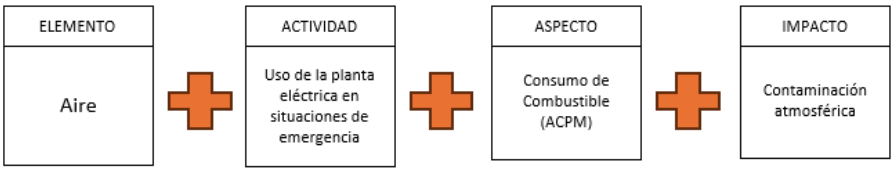
6.3.2.5 Riesgo Ambiental

El riesgo ambiental es la mezcla de elemento, actividad, aspecto e impacto determinados

Es importante tener claro que es un aspecto y un impacto ambiental, para poder describirlo, como esta en el diagrama, no es correcto. Adicionalmente no es coherente decir que por la misma actividad se genera escape de gases que generen efecto invernadero y al tiempo decir que ocurre reducción de emisiones de GEI (por el uso de la planta eléctrica no estamos generando ningún impacto positivo ya que estamos utilizando combustibles fósiles los cuales liberan grandes cantidades de dióxido de carbono y son los principales responsables del calentamiento global, por lo cual aquí el impacto es o contaminación atmosférica o agotamiento de los recursos naturales no renovables por el origen del combustible ”

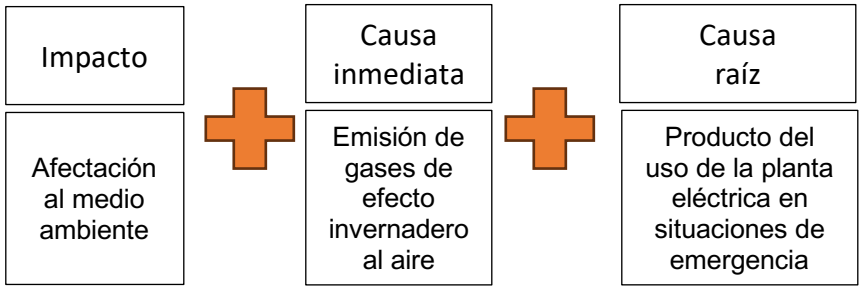
Aspecto: Es el elemento de las actividades o servicios que puede interactuar con el ambiente por lo que decir “planta eléctrica” no es un aspecto es un elemento solamente,
Impacto ambiental: se define y se hace referencia a la afectación que genera sobre el ambiente ese aspecto.

Podría quedar el diagrama así, siguiendo el ejemplo:



Inicie la redacción del riesgo con “Posibilidad de…”.

COPIA NO CONTROLADA



Impacto (¿qué?): Son las consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo ambiental. Los tipos de impacto definidos para esta tipología son: Reputacional, económico y/o ambiental.

Causa Inmediata (¿cómo?): Corresponde las circunstancias o situaciones que generan el impacto, tales como multas, sanciones, pérdida de imagen, sobrecostos, afectación o cambios al ambiente (consumo de recursos naturales, generación de residuos, contaminación de suelo, aire y/o agua, entre otros).

Causa Raíz (¿por qué?): Corresponde a la circunstancia principal que ocasionan directamente la causa inmediata.

6.3.2.6 Riesgo Fiscal

Para la descripción o redacción del riesgo se debe considerar:
✓ Iniciar con la oración: Posibilidad de, debido a que nos estamos refiriendo al evento potencial.
✓ Impacto: Corresponde al qué. Se refiere al efecto dañoso (potencial daño fiscal) sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública (área de impacto).
✓ Circunstancia inmediata: Corresponde al cómo. Se refiere a aquella situación por la que se presenta el riesgo; pero no constituye la causa principal o básica -causa raíz- para que se presente el riesgo.
✓ Causa Raíz: Corresponde al por qué; que es el evento (acción u omisión) que de presentarse es causante, es decir, generador directo, causa eficiente o adecuada. Es la condición necesaria, de tal forma que, si ese hecho no se produce, el daño no se genera11.

6.3.3 Activos de información críticos

Un activo de información es cualquier elemento que tenga valor para la organización, sin embargo, en el contexto de seguridad de la información que utiliza la Entidad para funcionar en el entorno digital incluido el ciberespacio, tales como: Aplicaciones de la organización, Servicios Web, Redes, Información Física o digital, Tecnologías de la Información y Tecnologías de Operación.

COPIA CONTROLADA

De acuerdo con el análisis realizado, con apoyo del Grupo de Resiliencia Operacional, se contemplan la priorización de los siguientes activos (en términos generales) para garantizar la atención al ciudadano, proteger y garantizar su funcionamiento y la relación con los grupos de valor o partes interesadas:

- Funcionarios
- Información
- Instalaciones
- Hardware
- Software
- Red
- Imagen

Con base en la identificación de los riesgos de seguridad de la información, se debe relacionar los activos de información críticos del proceso categorizados en el registro de activos de información del proceso con un nivel criticidad "ALTA" (filtrar por la columna V del registro de activos de información del proceso).

6.3.4 Identificación de áreas de impacto

La definición de las áreas de impacto hace referencia a la consecuencia económica y/o reputacional a la que se ven expuestos los procesos ante la materialización del riesgo.

6.3.5 Identificación de áreas de factores de riesgo

Son las áreas o temas fuentes en dónde posiblemente se encuentren las causas originadoras de los riesgos (sub-causas de las causas raíz) que pueden o no generar pérdidas.[6] Para la Entidad se identifican los siguientes factores de riesgos:

- **Procesos:** Eventos relacionados con errores en las actividades que deben realizar los funcionarios de la Entidad (falta de procedimientos, error humano, falta de capacitación, etc.).
- **Talento Humano:** Eventos relacionados con actos con posible dolo e intención hacia actos indebidos (corrupción, soborno, falta de ética, etc.). Adicionalmente, se relaciona con eventos asociados a la seguridad y la salud en el trabajo.
- **Tecnología:** Eventos relacionados con la infraestructura tecnológica de la entidad (software, hardware, telecomunicaciones, etc.).
- **Infraestructura:** Eventos relacionados con la infraestructura física a causa de desastres naturales o daños a activos fijos de la Entidad (inundaciones, incendios, etc.).

[6] El detalle de las variables asociadas a cada factor de riesgo se encuentra en la proforma interna E-PI-PLA-018- hoja "FACTORES DE RIESGO".

COPIA NO CONTROLADA

- **Eventos externos:** Hace referencia a las actividades o eventos externos que no se encuentran bajo el dominio de la Entidad, que afecten directamente los servicios prestados (orden público, vandalismo, etc.).

En caso de identificar nuevos factores de riesgo que interfiera con la caracterización del riesgo, es necesario evaluar y documentar su pertinencia y realizar la respectiva solicitud **a la Oficina Asesora de Planeación, a través del correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co** para ser incluido en las herramientas de gestión de riesgos **para** uso de toda la Entidad.

6.3.6 Clasificación del riesgo

Una vez identificado el riesgo, definida la descripción de este y seleccionado la fuente generadora del mismo, se debe definir el tipo de riesgo al que hace referencia.

Los tipos de riesgos identificados en la Entidad son:

- **Riesgo Estratégico: Se asocia a los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad, debido a múltiples elementos o factores no deseados en los procesos que lleguen a impactar. También su pueden considerar eventos que afecten los objetivos estratégicos de la organización pública y por tanto impactan toda la Entidad.**

- **Riesgo Operativo: Corresponde a los riesgos que afectan la operación normal y/o continuidad del proceso y por ende puede afectar en determinado grado la disponibilidad de sus productos y servicios. Es derivado de debilidades o errores en los métodos de los procesos, del personal, de los sistemas y de los controles internos aplicables o bien a causa de acontecimientos externos.**

  Nota: Con el fin de crear alineación con los parámetros del Departamento de la función pública este tipo riesgo es homologable al tipo de riesgo de gestión.

- **Riesgo de Corrupción:** Es la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado. **Uno de los factores que puede generar dicha desviación es el soborno**.

- **Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM):** Se relaciona con la posibilidad de afectación o daño a la Entidad por ser utilizada como instrumento para la realización de operaciones de lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades ilícitas.

COPIA CONTROLADA

- **Riesgo de Cumplimiento:** Son los riesgos relacionados con la capacidad de la Entidad y/o el proceso para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante **las partes interesadas**.

- **Riesgo de Proyectos de Inversión:** Corresponde a los riesgos que pueden llegar a afectar los objetivos de un proyecto de inversión durante el horizonte de ejecución de este. Los riesgos de este tipo se encuentran registrados en la Metodología General Ajustada – MGA. Este tipo de riesgos debe incorporarse en los procesos aplicables.

- **Riesgo de Seguridad de la Información (ciberseguridad): Son los riesgos por medio del cual se ven afectados uno o varios activos de información en sus características de Confidencialidad, Integridad y disponibilidad. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas. Combinación de probabilidad de ocurrencia de un evento de seguridad de la información y su resultante consecuencia sobre los activos de información.**

- **Riesgo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Son los riesgos que están presentes en todas las actividades de los procesos y que llegan a afectar la salud física y mental de los colaboradores en la entidad.**

- **Riesgo Ambiental: Combinación de probabilidad de ocurrencia de un evento y su resultante consecuencia que puede afectar positiva o negativamente el ambiente. Son riesgos que están presentas en ciertas actividades de los procesos en dónde por su naturaleza se impactan elementos del med ambiente.**

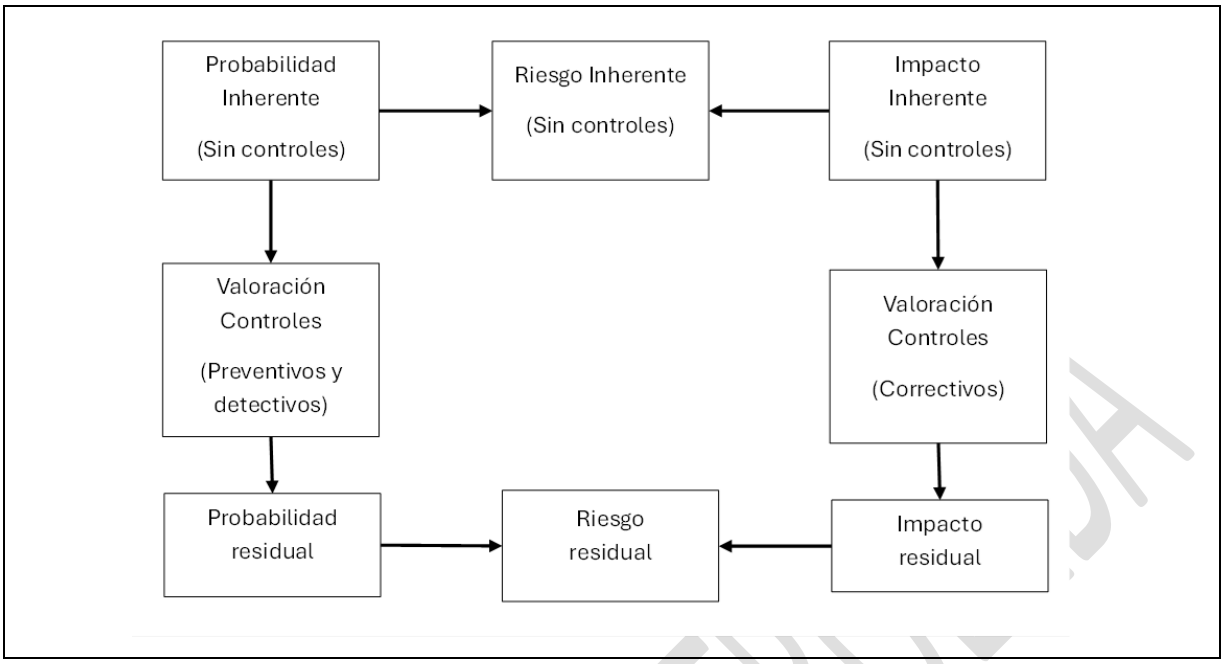
- **Riesgo Fiscal: Efecto dañoso sobre recursos públicos o bienes o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial.**

6.4 VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración del riesgo inicia con la definición de la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de acuerdo con análisis del proceso y los criterios definidos, para conocer la zona en donde se encuentra el riesgo en el momento inicial (o conocido como Riesgo inherente) y determinar la zona de riesgo final luego de implementar los controles (conocida como Riesgo Residual).

Valor del Riesgo = Probabilidad x Impacto

COPIA CONTROLADA



6.4.1 Análisis del riesgo

En esta etapa se define la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos a los que se ve expuesto el proceso, sin tener en cuenta el efecto que generan los controles en su mitigación (riesgo inherente).

6.4.1.1 Probabilidad

La variable probabilidad de ocurrencia se define con base en el número de veces en que se pasa por el punto de riesgo (actividad originadora del riesgo) en un período de un año o lo que es lo mismo, por la exposición al riesgo.

La probabilidad de ocurrencia del riesgo se analiza según la ***frecuencia*** con la cual se realiza la actividad que puede originar el riesgo, por lo tanto, es importante tomar como referencia la caracterización de cada proceso objeto de análisis. Por ejemplo, para un riesgo relacionado con la publicación semestral de un documento, la frecuencia seria 2 veces al año.

Nota: Cuando el factor de riesgos sea tecnológico, la frecuencia debe ser medida en horas, 1 hora funcionamiento = 1 vez. Por ejemplo, un riesgo relacionado con afectación a la confidencialidad de la información almacenada en activos cibernéticos, la cual está expuesta a ser atacada los 365 días al año las 24 horas, su frecuencia será 365 x 24 =8.760 veces al año.

COPIA NO CONTROLADA

6.4.1.1.1 Riesgo Estratégico, Operativo, Cumplimiento, proyectos de inversión, Seguridad de la información, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM) y Ambiental.

En el campo "Probabilidad/Frecuencia Inherente", en la Hoja RIESGOS (E-PI-PLA-018), se describirá la frecuencia de la actividad originado del riesgo durante un periodo anual. De acuerdo con esta información, la proforma determina el nivel de probabilidad de ocurrencia, según la siguiente tabla:

Cálculo de la probabilidad

Tabla de Probabilidad			
Nivel	**Nivel**	**Frecuencia de la actividad**	**Probabilidad**
5	**Muy Alta**	La actividad que conlleva el riesgo se realiza más de 5000 veces al año.	100%
4	**Alta**	La actividad que conlleva el riesgo se realiza de 501 a 5000 veces al año.	80%
3	**Media**	La actividad que conlleva el riesgo se realiza de 25 a 500 veces por año.	60%
2	**Baja**	La actividad que conlleva el riesgo se realiza de 3 a 24 veces al año.	40%
1	**Muy Baja**	La actividad que conlleva el riesgo se realiza máximo 2 veces por año.	20%

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - DAFP

6.4.1.1.2 Riesgo de Corrupción

La variable probabilidad de ocurrencia, se determina teniendo en cuenta qué tan posible es que ocurra el riesgo, expresado en términos de frecuencia (número de eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo) o factibilidad (presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha presentado, pero es posible que suceda).

Los niveles de probabilidad para este tipo de riesgos se definen considerando la siguiente tabla:

Cálculo de la probabilidad riesgos de corrupción

Tabla de Probabilidad de Ocurrencia			
Nivel	**Nivel**	**Descripción**	**Frecuencia**
5	**Muy Alta**	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una (1) vez al año.

COPIA NO CONTROLADA

4	**Alta**	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una (1) vez en el último año.
3	**Media**	El evento podrá ocurrir en algún momento.	Al menos una (1) vez en los últimos dos (2) años.
2	**Baja**	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos una (1) vez en los últimos cinco (5) años.
1	**Muy Baja**	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (Poco comunes o anormales).	No se ha presentado en los últimos cinco (5) años.

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – DAFP

6.4.1.2 Impacto

6.4.1.2.1 Riesgo Estratégico, Operativo, Cumplimiento, proyectos de inversión, Seguridad de la información y Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM).

Corresponde a la magnitud de la pérdida para la Entidad dado los efectos que tiene la materialización de un riesgo. Se mide desde tres dimensiones: la económica, la reputacional y de continuidad.

La valoración del impacto se realiza de manera independiente para cada riesgo teniendo en cuenta la descripción consignada en la tabla de impacto relacionada a continuación:

Cálculo del Impacto

Tabla de Impacto				
Niveles	**Impacto**	**Afectación económica**	**Reputacional**	**Continuidad**
5	**Catastrófico**	**Mayor a 500 SMLMV**	**El riesgo afecta la imagen de la Entidad a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país**	**La materialización del riesgo genera interrupción en el proceso y esta a su vez afecta la prestación de bienes y servicios clave del negocio. La función del negocio no puede realizarse**
4	**Mayor**	**Entre 100 y 500 SMLMV**	**El riesgo afecta la imagen de la Entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal.**	**La materialización del riesgo si genera interrupciones o paradas importantes al proceso, pero**

COPIA NO CONTROLADA

				afecta el objeto del negocio de manera leve.
3	Moderado	Entre 50 y 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la Entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos.	La materialización del riesgo si genera interrupciones o paradas importantes al proceso, pero no afectan la función u objeto del negocio.
2	Menor	Entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la Entidad internamente, de conocimiento general nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de proveedores.	La materialización del riesgo si genera interrupciones o paradas leves al proceso que no afectan la función u objeto del negocio.
1	Leve	Afectación menor a 10 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de algún área de la organización.	La materialización del riesgo no genera interrupciones o paradas al proceso.

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – DAFP (únicamente impacto económico y reputacional)

Puede existir riesgos que generen afectación económica y reputacional, para estos casos, se toma el impacto que tenga mayor peso en la valoración, es decir, si el impacto económico es "Moderado" y el impacto reputacional es "Mayor", predomina la valoración del impacto reputacional debido a que es la que tiene una mayor valoración. Si la afectación económica y reputacional tienen la misma valoración, se debe seleccionar la opción "Económica y Reputacional" en el campo "Tipo de Impacto" de la hoja RIESGOS en la proforma interna.

El resultado de la etapa de análisis de riesgos busca que la Entidad obtenga información suficiente para:

- **Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional, para cumplir su propósito o misión.**
- **Medir el impacto, las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.**
- **Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento**.

6.4.1.2.2 Riesgo de Corrupción

Para definir la variable impacto en estos riesgos, el proceso debe diligenciar, en la hoja "IMPACTO CORRUPCIÓN" de la proforma interna, el cuestionario definido para tal fin. De acuerdo con el resultado final de las respuestas positivas, el nivel de impacto estará por:

Tabla de Impacto Corrupción

COPIA NO CONTROLADA

Niveles	Impacto	Corrupción
5	Catastrófico	12 a 19 Respuestas afirmativas
4	Mayor	6 a 11 Respuestas afirmativas
3	Moderado	1 a 5 Respuestas afirmativas

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – DAFP

Es importante considerar que para este tipo de riesgos no aplican los niveles de impacto leve y menor. Por lo anterior, el nivel de riesgo inherente y residual para este tipo de riesgo no puede ser inferior a Moderado.

6.4.1.2.3 Riesgo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

La valoración del impacto en los riesgos de SST se realiza teniendo en cuenta la descripción consignada en la tabla relacionada a continuación:

Cálculo del Impacto SST

Tabla de Impacto		
Niveles	Impacto	SST
5	Catastrófico	Muerte de un colaborador
4	Mayor	Lesiones o enfermedades graves irreparables (Incapacidad permanente, parcial o invalidez).
3	Moderado	Lesiones o enfermedades con incapacidad laboral temporal (ILT).
2	Menor	Enfermedades que no requieren incapacidad.
1	Ninguno	Lesiones que no requieren incapacidad.

6.4.1.2.4 Riesgo Ambiental

La valoración del impacto en los riesgos ambientales se realiza teniendo en cuenta la descripción consignada en la tabla relacionada a continuación:

Cálculo del Impacto ambiental

Tabla de Impacto		
Niveles	Impacto	Ambiental
5	Catastrófico	La recuperación, rehabilitación o restauración ecológica o ambiental tarda más de 1 año o es irrecuperable por medios antrópicos

COPIA NO CONTROLADA

4	**Mayor**	**La recuperación, rehabilitación o restauración ecológica o ambiental sucede en el largo plazo (1 año)**
3	**Moderado**	**La recuperación, rehabilitación o restauración ecológica o ambiental sucede en el mediano plazo (6 meses)**
2	**Menor**	**La recuperación, rehabilitación o restauración ecológica o ambiental sucede en el corto plazo (1 semana)**
1	**Ninguno**	**La recuperación, rehabilitación o restauración ecológica o ambiental sucede en el inmediato plazo (1 día)**

6.4.2 Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo consiste en determinar los niveles de riesgo inicial (riesgo inherente) y final (riesgo residual), de acuerdo con las variables definidas anteriormente y los controles que el proceso establezca para su mitigación.

6.4.2.1 Riesgo Inherente

La fase de evaluación del riesgo inicia con la determinación de la zona de riesgo inicial (o RIESGO INHERENTE), a través de la combinación entre las variables probabilidad de ocurrencia e impacto, definidas en la fase de análisis del riesgo, las cuales, de acuerdo con el mapa de calor y los niveles de riesgo definidos por la Entidad, establecen la criticidad de este[7].

Los niveles de riesgos definidos, según la severidad de este, en la Entidad son:

Nivel de Riesgo	
Bajo	
Moderado	
Alto	
Extremo	

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – DAFP

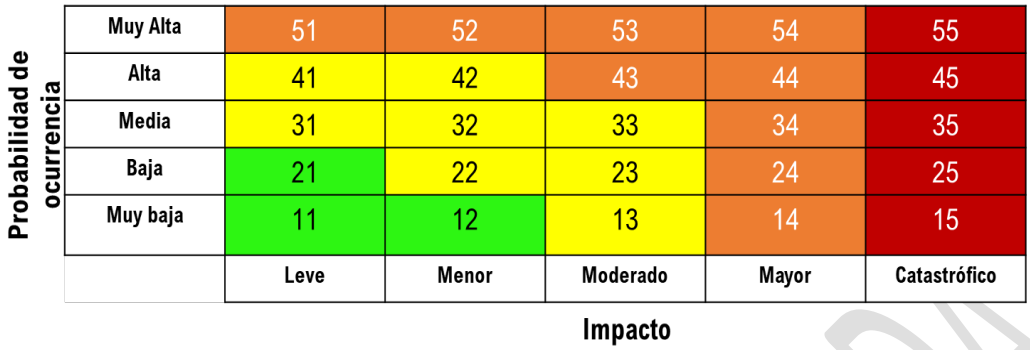
Los cuadrantes del mapa de calor, según la combinación de las variables probabilidad de ocurrencia e impacto son[8]:

[7] El riesgo inherente y el cuadrante en el mapa de calor en donde se ubica el riesgo inicialmente, se generan de manera automática en la proforma interna E-PI-PLA-018, en la hojaRIESGOS, una vez definidas las variables probabilidad de ocurrencia e impacto.

[8] El primer carácter del número de cuadrante indica el nivel de probabilidad en la escala de 1 a 5 y el segundo carácter el impacto.

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

Mapa de calor de riesgos



Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – DAFP (ajustado por la Entidad)

6.4.2.2 Identificación de Causas (Sub causas)

Una vez se tiene el resultado del riesgo inherente, se debe identificar y analizar las causas (**sub causas**), medios, circunstancias, hechos y/o razones que puedan generar la materialización del riesgo, **a partir de la causa raíz identificada**.

A manera de ejemplo se enumeran las siguientes circunstancias como causas de un riesgo:

- Errores u omisiones en la ejecución de los requisitos establecidos.
- Falta de políticas
- Falta de competencia de los agentes generadores
- Deficiente selección de personal
- Falta de competencia de los funcionarios
- Falta o deficiencia en los filtros para la toma de decisiones.
- Carencia de controles.
- Deficiencia en la comunicación entre procesos
- Necesidad del desarrollo de actividades presenciales
- Dependencia de documentos físicos
- Fallas en acceso remoto
- Contagios/pandemia
- Incumplimiento contractual
- Fallas en la cadena de suministros
- Indisponibilidad de proveedores
- Afectación al presupuesto
- Ciberataque
- Interrupciones no planeadas en servicios de tecnología
- Interrupción del suministro de energía
- Incidentes de seguridad.
- Eventos climáticos extremos
- Desastres naturales

COPIA NO CONTROLADA

Para la codificación de las causas, estas deben iniciar con la sigla “CAU”, seguido del consecutivo de cada una de estas. Ejemplo: CAU_001, CAU_115, etc.

Las causas identificadas pueden aplicar a diferentes riesgos, dentro de la misma matriz, por lo tanto, es importante considerar que no se debe cambiar el código de la causa en cada riesgo, es decir, se mantiene el mismo código de causa independiente del riesgo que se esté manejando.

Para los riesgos de seguridad de la información existen dos tipos de causas específicas, las cuales afectarán directamente a los activos de información:

Causa tipo Amenaza
Una amenaza tiene el potencial de causar daños a activos tales como información, procesos y sistemas y, por lo tanto, a la Entidad. Las amenazas pueden ser de origen natural o humano y podrían ser accidentales o deliberadas, por lo tanto, es recomendable identificar todos los orígenes de las amenazas accidentales como deliberadas.

Las amenazas se deberán identificar genéricamente y por tipo, como por ejemplo Acciones no autorizadas, daño físico, fallas técnicas, cibercriminal.

Como apoyo para la definición de amenazas se puede tomar como referencia la hoja “AMENA y VULNE CIBER“, disponible en la proforma interna E-PI-PLA-018.

Causa tipo Vulnerabilidad
Una vulnerabilidad es una debilidad que puede permitir el ingreso de un agente externo facilitando que un atacante cibernético tenga acceso no autorizado a la información reservada de la Entidad, Para identificar las vulnerabilidades es importante conocer las amenazas comunes, así como el inventario de activos de información.

Se pueden identificar vulnerabilidades en los siguientes temas:

- **Organización.**
- **Procesos y procedimientos.**
- **Personal**
- **Ambiente físico**
- **Configuración del sistema de información.**
- **Hardware, software y equipos de comunicaciones.**
- **Dependencia de partes externas.**

Como apoyo para la definición de amenazas se puede tomar como referencia la hoja “AMENA y VULNE CIBER“, disponible en la proforma interna E-PI-PLA-018.

Para los riesgos ambientales y de seguridad en el trabajo se deben categorizar como peligros.

COPIA CONTROLADA

6.4.2.3 Controles

La Superintendencia Financiera de Colombia cuenta con un sistema de administración y gestión de controles para la gestión **de riesgos y el desarrollo de las actividades propias del proceso**, en el cual se identifican, miden y se monitorean las actividades de control.

Las actividades de control son entendidas como las acciones **de orden detectivo y/o preventivo**, oportunas para evitar la materialización del riesgo y/o la actuación correctiva inmediata ante las eventualidades para mitigar las posibles consecuencias a fin de mantener los niveles de riesgo aceptables.

Le corresponde a la primera **y segunda línea de defensa** el establecimiento de actividades de control, a través de políticas y/o procedimientos. Las actividades de control se orientan para prevenir, detectar y corregir la materialización de los riesgos. Por consiguiente, su efectividad deriva en el logro de los objetivos estratégicos y del proceso.

6.4.2.3.1 Diseño y Descripción de controles

Para la definición y diseño de controles es importante, considerar:

- Debe existir al menos un control por cada causa identificada, **si existen causas sin controles definidos e implementados, se debe incorporar actividades en el plan de tratamiento tendientes a diseñar e implementar los controles necesarios para la gestión de la causa en estudio.**
- No es válido definir el mismo control para dos o más causas diferentes dentro de un mismo riesgo, debido a que se puede presentar alteraciones en la valoración del riesgo residual. En caso de que un control aplique para diferentes causas, se debe unificar las causas en una misma celda.
- Una política por sí sola no es un control, siempre es necesario documentar el control con la estructura definida **o parámetros de calidad definidos en la Superfinanciera, la cual implica un soporte en los documentos metodológicos (procedimientos) de la Entidad.**
- Los controles se precisan a través de los procedimientos del proceso (hacen parte del día a día de los procesos).
- Los controles deben contemplar en su descripción palabras tales como revisar, verificar, cotejar, validar, realizar seguimiento, comprobar, confrontar o evidenciar entre otras que contribuya a confirmar la ejecución y validez de una tarea **que permita prevenir, detectar o corregir una circunstancia.**
- Para adelantar esta etapa, se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de toma de decisiones.

COPIA CONTROLADA

- En **los riesgos de corrupción** no es posible implementar controles de tipo correctivo, dado que estos buscan disminuir la variable impacto y dada la naturaleza del riesgo no es posible generar desplazamiento en esta.

Para la descripción del control se debe considerar todos los detalles que sean necesarios para que sea de fácil entendimiento a personas ajenas al proceso **y se asegure que las personas responsables de su ejecución utilizan los mismos parámetros en su implementación.** La estructura que se debe seguir para su redacción es la siguiente: Responsable de la Ejecución del Control + Acción + Complemento.

Responsable de la Ejecución del Control: Es el funcionario **(cargo dentro de la entidad)** responsable de ejecutar el control. La definición del responsable debe ser totalmente clara, con el fin de establecer la responsabilidad frente a la ejecución del control. Se debe indicar la escala profesional y/o jerárquica (por ejemplo, el técnico, el profesional, el asesor, líder de proceso, supervisor de contrato, etc.) y el rol que desempeña el responsable (por ejemplo, designado por el líder, encargo de analizar los datos, asignado como administrador del aplicativo). Para los controles de tipo de implementación automática, se debe relacionar el sistema y/o aplicativo que ejecuta la actividad.

Acción: Corresponde a la actividad a desarrollar con el objetivo de prevenir, detectar o corregir la materialización del riesgo. Se debe definir con un verbo que indique la acción que deben realizar como parte del control. Adicionalmente, el control debe tener un propósito que indique para qué se realiza, y debe ser coherente con la causa que busca atacar.

Complemento: Corresponde a los detalles adiciónales que permitan identificar claramente el objeto del control, para cualquier persona que lo lea. El complemento del control debe indicar, al menos:

- La periodicidad en la que se ejecuta el control. **(Frecuencia y reglas de tiempo)**
  Ejemplo: Trimestralmente, la primera semana de los meses abril, julio, octubre y enero de cada vigencia.
- **La forma cómo (parámetros, criterios y especificaciones) se realiza el control, de tal manera que se pueda evaluar si la fuente u origen de la información que sirve para ejecutar el control es confiable para la mitigación del riesgo. Se debe definir claramente los parámetros y criterios de calidad del control, es decir que den respuesta al dato, factor, elemento o característica que es objeto de la acción de control y a su vez cuál es la especificación o criterio a utilizar para saber la conformidad o no de dicho parámetro.**
  Ejemplo:
  Acción_ Revisar informe de consolidación trimestral
  Parámetros_ Revisar las cifras consolidadas del trimestre en la tabla maestra # 15 y revisar el respectivo análisis de cifras del periodo.

COPIA CONTROLADA

Especificaciones_ Las cifras de la tabla maestra deben tener integridad y coherencia con el reporte del ERP maestro, estar en unidades de miles y tener la relación de la fuente de datos.

- Como es el tratamiento de las observaciones o desviaciones como resultado de ejecutar el control, con el fin de conocer el paso a seguir, para los controles detectivos y preventivos. **Se debe definir que decisiones y acciones se deben tomar con respecto a los resultados del control, aceptaciones, concesiones, desviaciones, etc.**
- La evidencia de la ejecución del control, con el fin de conocer los resultados del control. Hay controles en los que su evidencia queda en un flujo a través de una aplicación como un "aprobado" o "revisado" y otros en los que la evidencia es la configuración y programación de la aplicación, cuando es un control automático.
- El nombre de la referencia documental (solo es válido el tipo de documento "procedimiento") con el código de referencia en el SGI, en donde se encuentra documentado el control. (**Esto significa en dónde está documentado)**

Ejemplo:

Responsable	Acción	Complemento
El profesional de Talento Humano encargo de la vinculación de funcionarios	Verifica que la información suministrada por los futuros funcionarios cumpla con los lineamientos de contratación establecidos por la Entidad	A través de la lista de chequeo de requisitos de información e inhabilidades. En caso de cumplir con todos los requisitos, procede a cargar la información en el sistema para continuar con el tramite de contratación. Como evidencia se cuenta con el check list, adjunto en la carpeta de cada servidor. El control se encuentra documentado en el procedimiento A-GU-GTH-004.

La administración de los controles, está a cargo de la **Oficina Asesora de Planeación** y se realiza a través del inventario de controles definido en la proforma interna E-PI-PLA-018, en la hoja INVENTARIO CONTROLES. Este consolida y homologa los controles registrados en las matrices de riesgos de los procesos del SGI, con el fin de unificar la descripción y atributos de estos y realizar un adecuado seguimiento.

El administrador del inventario asignara un código único a cada control, el cual inicia con la sigla "CTRL" seguida de un consecutivo de 3 dígitos. Ejemplo: CTRL_001, CTRL_414.

Teniendo en cuenta que dicho inventario solo podrá ser modificado por **la Oficina Asesora de Planeación**, es necesario enviar las solicitudes o novedades (adicionar nuevos controles, eliminar controles que ya no estén funcionando, modificar la descripción o los atributos de los controles, etc.) que se requieran sobre el mismo, al correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co con el fin de evaluar y realizar los ajustes necesarios. **La Oficina Asesora de Planeación contará con un tiempo de diez (10) días hábiles para responder a dicha solicitud**.

COPIA CONTROLADA

Para la inclusión de nuevos controles se debe enviar la propuesta al correo mencionado anteriormente, indicando a que riesgo y causa está destinada su mitigación y será la Oficina Asesora de Planeación quien realice las pruebas de escritorio sobre el diseño, eficiencia y pertinencia de este. Una vez el control cumpla satisfactoriamente con todos los criterios definidos en las pruebas realizadas, la Oficina Asesora de Planeación procederá a actualizar el inventario de controles.

Cuando se solicite realizar la eliminación del control, este será inactivado en el inventario de controles, en la columna "Estado" y por lo tanto, no genera ninguna eficiencia sobre el control.

Los lideres de proceso deben seleccionar en el campo "Código Control", de la hoja RIESGOS" el número de control que mitigue el riesgo en gestión, según el inventario de controles. La proforma traerá automáticamente la descripción y los atributos del control. Para facilitar la búsqueda, se propone identificar los controles según el tipo y/o factor de riesgo.

La Oficina Asesora de Planeación apoyará a los procesos en evaluar la factibilidad de diseñar los planes de contingencia, de continuidad y los controles de tipo técnico para la implementación por parte de la Dirección de Tecnologías de la Información (software o hardware). Por lo anterior, si es viable definir y desarrollar un plan de contingencia o controles técnicos se debe elaborar el plan de acción o de mejora en el aplicativo del SGI.

Para la definición de controles a los riesgos de seguridad de la información, se puede tomar como guía el Anexo A - ISO 27001-2013, el cual se encuentra disponible en la hoja "CONTROLES SEGDIG" de la proforma interna E-PI-PLA-018.

6.4.2.3.2 Atributos de valoración del Control

El valor de un control es entendido como la magnitud numérica por medio del cual este, afecta el nivel de probabilidad y/o impacto del riesgo inherente (de acuerdo al tipo de control) para demostrar la gestión del proceso frente al riesgo. La Entidad considera dos clases de atributos para valorar el control:

a. Tipo de control

- **Preventivo:** Aquellos controles que actúan para eliminar las causas que originan el riesgo, para prevenir su ocurrencia o su materialización (evita un evento no deseado). Se basa en prevenir posibles problemas posteriores en el desarrollo de las actividades cotidianas, por lo tanto, se ejecutan en las entradas del proceso. Este tipo de control disminuye la variable probabilidad de ocurrencia. Ejemplo: Revisiones, mantenimientos, etc.
- **Detectivo:** Controles que están diseñados para identificar las fallas en la entrega de productos y/o servicios del proceso ante un resultado no previsto. Buscan detectar

COPIA NO CONTROLADA

la situación no deseada para que se corrija y se tomen las acciones correspondientes y evitar la materialización del riesgo, por lo tanto, mitigan la variable probabilidad de ocurrencia. Ejemplo: Realizar conciliaciones bancarias, verificación de cumplimiento de requisitos, etc.

- **Correctivo**: Son controles que se diseñan para mitigar los efectos o consecuencias de la materialización de un evento de riesgo, por lo tanto, disminuyen la variable impacto. Ejemplo: Activación de los planes de contingencia, reportes a entes de control, etc.

b. Tipo de implementación

- **Manual:** Actividades diseñadas para ser ejecutadas por una persona, por lo cual se puede generar un error humano.
- **Automático:** Son actividades de procesamiento o validación de información que se ejecutan por un aplicativo de manera automática sin la intervención de personas para su realización.

Tabla de valoración de controles

Características			Peso
Atributos de Valoración	a. Tipo	Preventivo	25%
		Detectivo	15%
		Correctivo	10%
	b. Implementación	Automático	25%
		Manual	15%

Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - DAFP

De acuerdo a los valores y pesos cada control podrá tener un máximo de valoración de 50% y un mínimo de 25%.

6.4.2.3.3 Atributos Informativos del Control

La definición de los atributos informativos de los controles permite identificar las **brechas o debilidades frente al adecuado diseño de los mismos. Estos atributos no tienen incidencia sobre la valoración del control y a su vez sobre el impacto de los mismos sobre el valor de riesgo inherente.**

a. Documentación

Todos los controles que se diseñen e identifiquen para la gestión de riesgos deben estar debidamente documentados y el medio oficial en la SFC para documentar un control es el documento metodológico procedimiento.

Dentro de los procedimientos un control se considera que está debidamente documentado cuando cumple con las disposiciones definidas de responsable, acción y complemento (6.4.2.3.1 Diseño y Descripción de controles).

COPIA CONTROLADA

- **Documentado: Hace referencia a los controles que están documentados en los documentos metodológicos (procedimientos) propios de la Entidad.**
- **Sin Documentar: Hace referencia a los controles que, pese a que se ejecutan no se encuentran documentados en ningún procedimiento de la Entidad.**

b. Frecuencia o periodicidad

Todos los controles que se diseñen e identifiquen para la gestión de riesgos deben tener definido claramente una frecuencia de ejecución.

- **Continua:** Se refiere a los controles que se ejecutan con la misma periodicidad con la que se realiza la actividad originadora del riesgo. Tiene una periodicidad definida. (**Diario, semanal, quincenal, mensual, Anual, etc))**
- **Aleatoria:** Se refiere a los controles que no se ejecutan con una periodicidad definida.

c. Evidencia

Todos los controles que se diseñen e identifiquen para la gestión de riesgos deben tener definido claramente un medio de registro, en otras palabras, definir por medio de cual registro se evidencia la ejecución del control y sus responsables.

- **Con Registro:** Hace referencia a los controles que cuentan con evidencia de la ejecución de este. Ejemplo: correos electrónicos, cartas con firma mecánica, firmas digitales, actas de Comités, firma de asistencia a capacitaciones, entre otros.
- **Sin Registro:** Hacen referencia a los controles que se ejecutan, pero al validar algún tipo de evidencia de su ejecución no es posible determinarla.

La evaluación de los controles define el nivel de eficiencia en la mitigación del riesgo, la cual se realiza de manera acumulativa, tomando como referencia el resultado de la medición del control inmediatamente anterior, según los pesos definidos en la siguiente tabla:

Tabla de atributos informativos de los controles

Características		Criterio
Atributos Informativos	Documentación	Documentado
		Sin Documentar
	Frecuencia	Continua
		Aleatoria
	Evidencia	Con Registro
		Sin registro

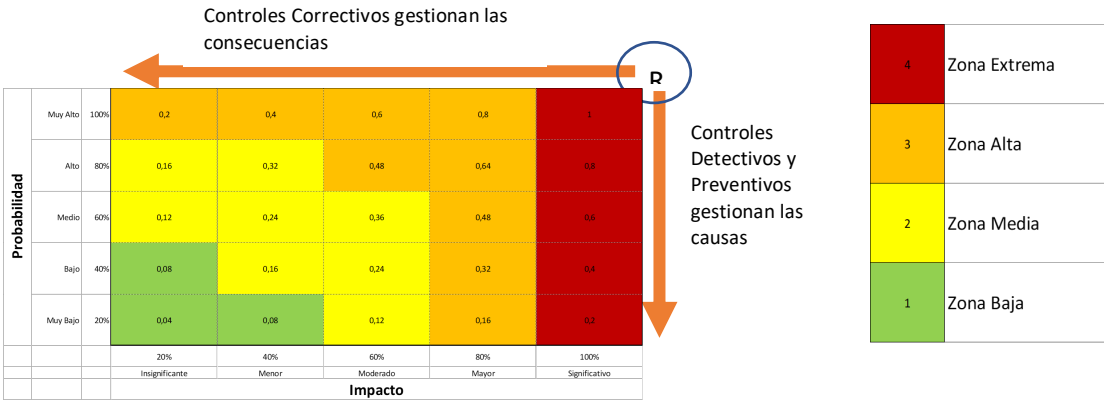
Fuente: Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - DAFP

COPIA CONTROLADA

6.4.2.4 Riesgo Residual

El resultado de la valoración de cada control definidos en la fase de evaluación define el riesgo residual o zona final y el cuadrante en el mapa de calor en el cual se ubica, para establecer el nivel de riesgo final sobre el cual se priorizarán las acciones para la mitigación de este.[9]

La calificación final de cada control afectará de manera individual y secuencial el valor de la probabilidad inherente y el valor del impacto inherente de acuerdo al tipo o propósito del control, tal y como lo define el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP en su "Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas".



6.4.2.4.1 Riesgo Residual en riesgos de corrupción

Los riesgos de corrupción por los niveles de tolerancia en el impacto (el nivel de riesgo inherente y residual para este tipo de riesgo no puede ser inferior a Moderado) no puede llegar a la zona de baja (aceptación del riesgo) del valor del riesgo residual, por tanto anualmente debe existir plan de tratamiento.

Los riesgos de corrupción se pueden compartir, pero no se puede transferir su responsabilidad.

6.4.3 Tratamiento del riesgo residual

En esta fase se definen las acciones para tratar los riesgos residuales que se encuentren por fuera del apetito por riesgo **(zonas: media, alta y extrema)** de la Entidad, con el fin de mitigar la ocurrencia y/o el impacto de la materialización de estos.

[9] El riesgo residual y el cuadrante en el mapa de calor en donde se ubica el riesgo final, se generan de manera automática en la proforma interna E-PI-PLA-018, en la hoja RIESGOS, una vez definidas las causas y controles del riesgo.

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

Las estrategias para combatir el riesgo se enmarcan en las siguientes categorías:

- **Transferir el riesgo: Se reduce el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo una parte del impacto.** Los dos principales métodos de compartir o transferir parte del riesgo son: seguros y tercerización. Estos mecanismos de transferencia de riesgos deberían estar formalizados a través de un acuerdo contractual.

- **Prevenir o mitigar el riesgo: Con estas acciones se pretende reducir la probabilidad (prevenir) de ocurrencia y/o se mitiga el nivel de impacto (mitigar) del riesgo a través de un plan de tratamiento con actividades encaminadas a:**
  1. **Fortalecer los controles existentes (métodos, herramientas, criterios, evidencias, etc).**
  2. **Diseñar e implementar nuevos controles.**

- **Evitar el riesgo:** Cuando el nivel de riesgo es muy alto, se puede definir abandonar las actividades que dan lugar al riesgo, es decir, no iniciar o no continuar con la actividad que lo provoca. **Se eliminan o se dejan de realizar las actividades que originan el riesgo.**

- **Aceptar el riesgo**: No se implementan medidas que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo, asumiendo las consecuencias de la materialización de este.

A la hora de evaluar las opciones existentes en materia de tratamiento del riesgo, los líderes de procesos deberán tener en cuenta el impacto que tiene el riesgo sobre la Entidad y sus partes interesadas, la probabilidad de ocurrencia, el nivel de impacto y la relación costo-beneficio del tratamiento.

Los procesos deben iniciar el tratamiento de los riesgos con la opción de prevenir o mitigar el riesgo, buscando implementar nuevos controles o fortaleciendo los controles existentes. Estas actividades deben establecerse a través de un plan, programa o acción de mejora en el que se defina un responsable, fechas de implementación y de seguimiento y entregables, formalizado en el SGI[10].

Cuando se evidencie que una de las causas del riesgo es derivada de la deficiencia en el conocimiento de los vinculados que ejecutan las actividades del proceso, se deberán definir y gestionar actividades de capacitación y/o sensibilización.

6.4.3.1 Tratamiento del riesgo corrupción

Ya que los riesgos de corrupción no contemplan la aceptación de estos, se debe tener plan de tratamiento permanente el cual alimentará de forma continua el Plan anual de anticorrupción y atención al ciudadano.

[10] El plan de acción definido para el tratamiento de los riesgos, deberá registrase en la hoja TRATAMIENTO RIESGOS", en la proforma interna E-PI-PLA-018, en el campo "Plan de Acción".

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

Desde el **Grupo de Estrategia y Proyectos** se realiza acompañamiento en la definición, análisis y valoración de los riesgos de corrupción, así como el respectivo seguimiento y actualización del mapa con la periodicidad definida.

6.4.3.2 Criterios para la Priorización de Riesgos

Priorizar la gestión de los riesgos permite identificar aquellos que representan una mayor amenaza para el logro de los objetivos, para responder ante ellos en primer lugar, con los recursos de los que dispone la Entidad.

Para identificar los riesgos sobre los que debe primar el tratamiento y/o la gestión, es importante considerar los siguientes criterios:

- **Riesgos que por su naturaleza se han clasificado como estratégicos y tienen un nivel del riesgo residual extremo y alto.**
- **En segundo lugar, se debe priorizar por el nivel de riesgo residual (después de controles), es decir, según su gravedad. Los procesos deberán establecer acciones que busquen prevenir la materialización de riesgos y/o mitigar el impacto de su materialización, cuando se encuentren en las zonas Alto y Extremo. Priorizando en términos de tiempo y recursos.**
- **Finalmente, se debe considerar la capacitad de gestión del riesgo, lo que implica establecer diferentes acciones para los riesgos residuales en zona moderada.**

6.5. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Con el objetivo de realizar el monitoreo de los riesgos asociados a los procesos, la Oficina Asesora de Planeación, líderes y facilitadores de proceso realizan actividades de seguimiento constantes sobre las novedades en riesgos que permiten tomar acciones tempranas en pro de realizar una adecuada gestión de riesgos. **No obstante,** se deberán realizar **como mínimo** los siguientes seguimientos:

6.5.1 Seguimiento mensual funcionarios de los procesos y funcionarios de la Oficina Asesora de Planeación.

Frente al marco de la gestión de riesgos, **los líderes y facilitadores de los procesos** tienen entre sus responsabilidades de seguimiento, las siguientes:

- **Reportar el avance de las actividades propuestas para el tratamiento de riesgos y el fortalecimiento de los controles (planes de acción) con la debida justificación y adjunte de evidencias en el aplicativo correspondiente.**

COPIA NO CONTROLADA

- **Registrar, analizar y reportar todos eventos y/o materializaciones de riesgos.**

Frente al marco de la gestión de riesgos, los funcionarios de la Oficina Asesora de Planeación tienen entre sus responsabilidades de seguimiento, las siguientes:

- Verificar el avance y cumplimento de las actividades propuestas para el tratamiento de riesgos y el fortalecimiento de los controles (planes de acción).
- Identificación de eventos y/o materializaciones de riesgos
- Validar el cumplimiento y/u oportunidad de entrega del seguimiento trimestral realizado por los procesos

6.5.2 Seguimiento Trimestral- Lideres y Facilitadores de Proceso

Este seguimiento es realizado por los Líderes y Facilitadores de los procesos, con el propósito de identificar novedades frente a los riesgos y controles registrados en las matrices de riesgos y los planes de acción para el tratamiento de los riesgos y/o el fortalecimiento de controles.

Dicho reporte se realiza a través **del correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co** en el cual se deberá adjuntar la hoja y "TRATAMIENTO RIESGO" de la proforma interna, con el avance en las actividades propuestas por el proceso. Así mismo, deberá adjuntar o referenciar la ruta en donde se encuentran las evidencias de estas.

El proceso deberá indicar en la hoja "TRATAMIENTO", en el campo "Seguimiento/Observaciones", mínimo:

- El seguimiento y/o avance en el plan de acción para el tratamiento de los riesgos y/o el fortalecimiento de controles.
- Reportar la materialización de los riesgos vigentes en la matriz, durante el trimestre.
- Reportar las novedades que surjan en la evaluación de la continuidad de los riesgos identificados en la matriz de riesgos del proceso, así como la evaluación de las variables probabilidad de ocurrencia e impacto, por parte del proceso.
- Reportar las novedades que se generen del seguimiento a la pertinencia y continuidad de los controles definidos para la mitigación de los riesgos del proceso.
- Reportar la identificación de nuevos riesgos y/o controles para el proceso, con el fin de realizar un acompañamiento en la actualización de la matriz de riesgos, por parte **de la Oficina Asesora de Planeación**.

Si al momento de recibir el reporte no se identificas novedades, frente a los riesgos y controles registrados en las matrices de riesgos, se dará por entendido que estos se mantienen y siguen siendo aplicables al proceso.

El reporte de seguimiento se debe realizar con corte a los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. Los líderes y/o facilitadores de proceso cuentan con quince

COPIA NO CONTROLADA

(15) días calendario después de la fecha de corte, para el envío del reporte. En caso de coincidir con fin de semana o festivo se correrá la fecha para el siguiente día hábil.

Por su parte, una vez finalizada la fecha máxima de reporte por parte de los procesos, **la Oficina Asesora de Planeación** consolidará, analizará y reportará la información enviada por parte de los procesos. Dicha información es fuente principal para realizar la actualización del perfil de riesgos de la Entidad, los mapas de riesgos y el inventario de controles.

El informe del seguimiento se presenta en los diferentes comités institucionales, según la periodicidad definida para cada uno de estos. Los costos de estos se miden en el tiempo que deben invertir los encargados de generar dichos informes y las herramientas tecnológicas que debe disponer para que la información que llegue a la Alta Dirección sea clara y permita tomar decisiones acertadas en lo referente a la gestión de riesgos.

6.5.3 Reporte de Eventos de Riesgos y/o Materialización de riesgos

Un evento de riesgo es la ocurrencia de una situación adversa, generada por un factor de riesgo, y a su vez genera un impacto para la Entidad y tiene la capacidad de alterar el curso normal de las actividades. Ocurre en un lugar particular en un intervalo de tiempo determinado y puede o no generar una pérdida.

La materialización del riesgo se refiere a la generación de una pérdida para la Entidad (ya se económica, reputacional, **ambiental y/o la salud de los colaboradores**) a causa de la presencia de un evento de riesgo.

Para el reporte del evento o **materialización d**el riesgo, se debe relacionar lo siguiente:

- **Evento –** Qué sucedió.
- **Sitio –** Área o dependencia
- **Cómo sucedió –** Describir la forma cómo ocurrió el evento teniendo en cuenta la actividad del proceso que se estaba realizando.
- **Tiempo –** Cuándo sucedió
- **Efectos** o consecuencias que generó.

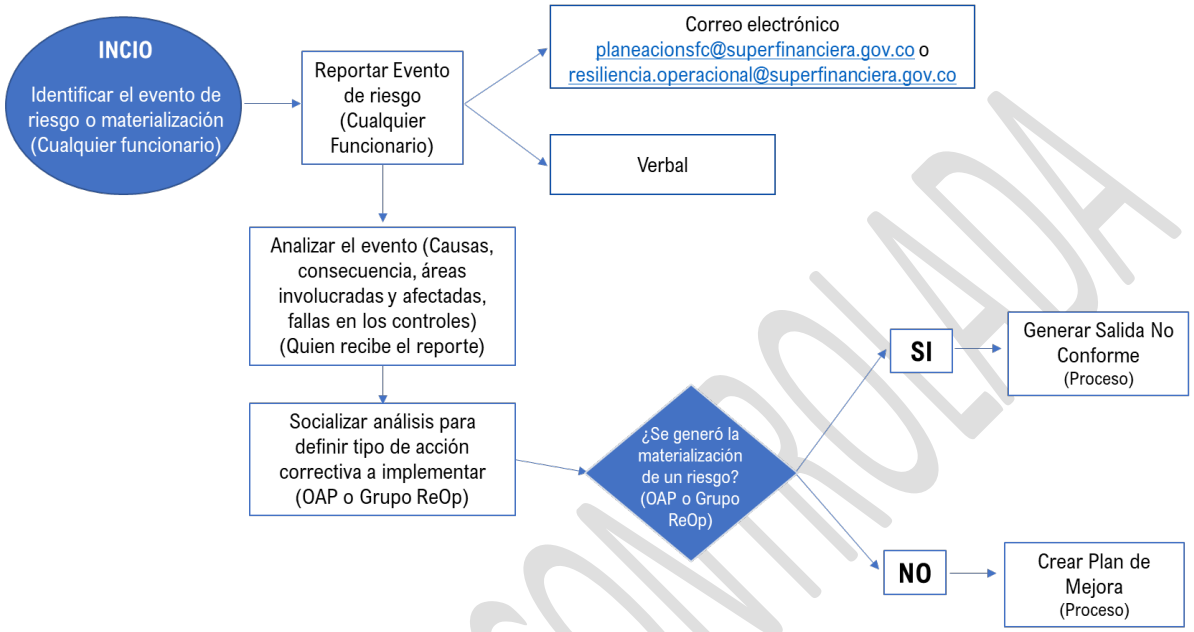
El reporte de los eventos de riesgos y/o sus materializaciones, se realiza siguiendo el procedimiento de gestión de EVIA definido en la Guía de Definición de EVIA (E-GU-PLA-024), al correo resiliencia.operacional@superfinanciera.gov.co o a planeacionsfc@superfinanciera.gov.co.

Para los riesgos de corrupción, los lideres de procesos son responsables de informar al Grupo de Estrategia y Proyectos, la materialización de los riesgos de este tipo, con

COPIA NO CONTROLADA

el fin de establecer en conjunto a las acciones de respuesta para mitigar el impacto de este, a través del correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co.

Flujo para la gestión de eventos de riesgos



El registro de EVIA es administrado por el Grupo de Resiliencia Operacional, quien una vez es informado de la situación analizará las causas, consecuencias y demás factores con el fin de solicitar al proceso originador del evento la definición de la acción de mejoramiento para la remediación de este. A partir de la definición del plan, el proceso contara con 8 días hábiles para la definición de la corrección y/o el plan de acción correspondiente. El seguimiento y la gestión de los EVIA es realizado por el Grupo de Resiliencia Operacional.

En caso de rechazar la acción de mejoramiento, el Líder del proceso enviará correo electrónico a PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co informando la causa de dicho rechazo. La Oficina Asesora de Planeación, evaluará la justificación dada y decidirá si da por finalizado el reporte o si procede la creación del plan de acción correspondiente.

Nota: En caso de presentarse conflictos frente a la aceptación o rechazo de la acción de mejora suscrita, se resolverá acogiendo los lineamientos establecidos en el numeral 4.4. del procedimiento E-PR-PLA-019 Mejoramiento del Sistema de Gestión Integrado.

6.5.4 Seguimiento eficacia de los controles

La eficacia de los controles es efectuada como instrumento de seguimiento y monitoreo para determinar el efecto deseado sobre el riesgo. Para identificar dicho nivel se

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

considerará la valoración de la eficacia a partir de la evaluación de muestras aleatorias de las evidencias de la ejecución de los controles y el criterio experto del funcionario responsable de su ejecución.

Se definen los siguientes criterios y pesos para la evaluación de la eficacia de los controles:

Criterio	Aspecto a evaluar	Peso	Opciones de Respuesta	Valor
1. Ejecución del control	¿La evidencia del control demuestra que se ejecuta de acuerdo con su periodicidad definida? (resultado de muestra aleatoria)	10%	Se ejecuta más del 90% de las veces	10%
			Se ejecuta entre el 60% y 89% de las veces	5%
			Se ejecuta menos del 60% de las veces	0%
	¿La periodicidad definida en el control es apropiada para evitar la materialización del riesgo? ¿Es acorde con la actividad originadora del riesgo?	10%	Apropiada	10%
			Inapropiada	0%
2. Materializaciones de riesgo	# eventos de riesgos presentados/ frecuencia del riesgo (# veces que se realiza la actividad originadora del riesgo en el año)	60%	Entre 0 y el 1%	60%
			Mayor al 1% y el 5%	30%
			Mayor al 5%	0%
3. Hallazgos de auditoría	En ejercicios de auditoría interna o externa, ¿Existen hallazgos asociados al control y las causas que gestiona?	10%	No existen hallazgos	10%
			Existen hallazgos con acciones de mejora formalizadas y en curso.	5%
			Existen hallazgos sin acciones de mejora	0%
4. Documentación metodológica	Todos los controles deben estar documentados y el medio oficial para documentar un control son los procedimientos. ¿El control se encuentra documentado?	10%	No se encuentra documentado	0%
			Se encuentra documentado, pero no cumple con todos los parámetros de calidad	5%
			Se encuentra documentado y cumple con todos los parámetros de calidad	10%
Total Ponderado		100%	Total Puntaje	100%

Una vez se logra establecer la valoración de la eficacia del control, este será clasificado de la siguiente manera, con el fin de proceder con las acciones correspondiente:

Valoración	Clasificación	Descripción de acciones a seguir
Mayor o igual al 85%	Fuerte	La eficacia del control en la mitigación del riesgo es suficiente. No requiere realizar actividades adicionales.
Mayor o igual a 60% y menor a 85%	Moderada	Corresponde a un control que presenta debilidades para la gestión del riesgo. Se debe evaluar los aspectos débiles del control con el fin de gestionar y formalizar acciones para el fortalecimiento del control.

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

Menor a 60%	**Débil**	**El control presenta deficiencias en eficacia de la mitigación del riesgo. Se debe gestionar la actualización de los riesgos involucrados en el control con el fin de analizar e incorporar las nuevas variables en el análisis del riesgo y poder determinar la eliminación o rediseño del control o la incorporación de nuevos.**

6.6 INFORMACIÓN Y CONSULTA

El proceso de comunicación de la gestión de riesgos debe considerar un alcance hacia todos los funcionarios de la Entidad, promoviendo el aprendizaje continuo, la innovación y el trabajo en equipo, para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Es importante asegurarse de que exista una cultura organizacional de riesgos, en donde todos los funcionarios comprendan, de acuerdo con su papel en la Entidad, cuál es la estrategia de riesgo, prioridades, metodologías, tratamientos, herramientas y responsabilidades frente a la gestión de este.

Para asegurar la correcta comunicación hacia las partes interesadas en la gestión de riesgos, se asigna a la Oficina Asesora de Planeación, la función de reportar ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y al Comité institucional de Coordinación de Control Interno, la idoneidad y eficacia de los controles, el seguimiento de los tratamientos, la identificación y valoración de nuevos riesgos y cualquier otro aspecto que se considere relevante informar para la toma de decisiones.

6.6.1 Riesgos de corrupción

El resultado de la identificación y la evaluación de los riesgos de corrupción es consolidado por la Oficina Asesora de Planeación y es fuente principal para la generación del mapa de riesgos de corrupción, el cual se encuentra publicado en la página web de la Entidad.

El mapa de riesgos de corrupción es publicado para comentarios de la ciudadanía en la página web de la entidad. Se debe dejar por escrito la evidencia de las modificaciones o ajustes que se realicen al mapa de riesgos de corrupción

6.6.2 Canales de Comunicación para el Reporte de Situaciones de Riesgo

La comunicación del riesgo se refiere al intercambio de información sobre las amenazas que enfrenta la Entidad, tanto por parte de **la Oficina Asesora de Planeación** (divulga información) como por parte de cualquier funcionario que detecte

COPIA NO CONTROLADA

una situación que amenace a la Entidad (**reporta EVIA al Grupo de Resiliencia Operacional).**

Es responsabilidad de cualquier funcionario que detecte una amenaza reportar a la segunda línea de defensa la presencia del hecho.

Los medios de comunicación definidos para el reporte y divulgación de situaciones de riesgos en la Entidad son:

- Correo de PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co para el reporte de materializaciones de riesgo
- Correo de resiliencia.operacional@superfinanciera.gov.co para el reporte de EVIA (Eventos, Vulnerabilidades, Incidentes, Alertas).
- Reporte verbal, el cual deberá ser formalizado por escrito, vía correo electrónico, por el funcionario receptor de la información.
- **Publicaciones** para la divulgación de información sobre la gestión de riesgos por parte de la segunda línea de defensa (**Boletín OAP**).

7. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

La Superintendencia Financiera de Colombia cuenta con las siguientes herramientas que contribuyen con la identificación, evaluación y tratamiento de los diferentes tipos de riesgos en la Entidad:

- Mapas de riesgos (Interno/Externo)
- Histórico de riesgos materializados
- Indicadores de gestión por proceso y subproceso
- **Contexto interno y externo del proceso**
- Planes de mejoramiento en el aplicativo del SGI
- Tablero de monitoreo Power BI- Estado de Perfil de Riesgos

7.1 Planes de mejora para la gestión del riesgo en el SGI

Una vez surtida todas las fases definidas en la metodología de riesgos presente, los procesos deberán identificar la necesidad y/o obligatoriedad de crear planes de mejoramiento para la gestión del riesgo, especialmente, de aquellos que se encuentren por fuera del apetito por riesgo de la Entidad.

Los procesos deberán crear oportunidad de mejora en el aplicativo SGI, cuando:

i) Existan riesgos que se encuentren por fuera del apetito por riesgo de la Entidad, dado que requieren implementar actividades de tratamiento del riesgo.
ii) Existan controles que no se encuentren documentados, con el fin de establecer actividades para su formalización.

COPIA CONTROLADA

iii) Existan controles que no generen evidencia de su ejecución, con el fin de establecer actividades para definir el registro del control.

Las actividades definidas en el plan de acción deberán contener **actividad, descripción de la actividad,** el responsable o líder del desarrollo, **la fecha de inicio, fecha fin**, el entregable de dicha actividad, **responsable de la evidencia** y se deberán relacionar en la hoja "TRATAMIENTO RIESGOS", de la proforma interna, **el consecutivo de plan de mejora creado**, previo a la oficialización de la matriz de riesgos en el SGI.

8. CRITERIOS PARA LA ACTUALIZACIÓN Y OFICIALIZACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS

Se deberá realizar la actualización de la matriz de riesgos cuando se presenten las siguientes situaciones:

*** Cuando existan cambios a la metodología de riesgos y los elementos de registro.**
*** Cuando exista un cambio de contexto del proceso y/o de la Entidad que lo requiera.**
*** cuando a partir de un evento de riesgo o una materialización del mismo se identifiquen nuevas causas: El análisis y actualización se debe realizar sobre el riesgo en mención.**
*** Cuando exista cierre eficaz de acciones del plan de tratamiento del riesgo. El análisis y actualización se debe realizar sobre el riesgo en gestión de las acciones de tratamiento.**
*** Cuando en la medición de la eficacia de controles se detecten controles con nivel bajo.**
*** Cuando se identifiquen riesgos emergentes y cambiantes.**
*** Cuando existan incumplimientos legales y/o normativos o diferencia entre la valoración de los controles y la evaluación de su eficacia producto de auditorías internas y externas (hallazgos).**
*** Cuando existen actualizaciones de los documentos metodológicos y normativos y estos a su vez impacten en los riesgos del proceso.**

Para realizar la actualización de matrices, es necesario consultar previamente los criterios y lineamientos definidos en la metodología de riesgos aprobada en el aplicativo correspondiente.

Cuando los procesos decidan realizar actualización a su matriz de riesgos, en cualquier momento del año, es necesario que soliciten **a la Oficina Asesora de Planeación** la actualización del inventario de controles, previo a la realización de los ajustes sobre la proforma interna. Para esto se deberá enviar la solicitud al correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co, con la matriz de riesgos vigente adjunta.

COPIA NO CONTROLADA

Así mismo, previo a la oficialización de estas en el aplicativo SGI, es necesario contar con el visto bueno por parte de **la Oficina Asesora de Planeación**. Por lo anterior, los lideres y/o facilitadores del proceso deberán enviar al correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co, la versión final de la matriz de riesgos que desean actualizar.

La Oficina Asesora de Planeación debe cumplir con las siguientes funciones frente a la actualización de matrices de riesgos:

- Verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la metodología de riesgos, previa oficialización de la matriz de riesgos en el aplicativo SGI. Se deben enviar por escrito las observaciones identificadas en la revisión, para que sea el proceso quien realice los ajustes en la matriz.
- Compartir con el Grupo de Estrategia y Proyectos, los riesgos de proyectos de inversión identificados por los procesos, para que sean ellos quienes realicen la respectiva revisión, con el propósito de validar que se encuentren alineados con lo definido en la MGA-Web.
- **Compartir con el Grupo de Estrategia y Proyectos, los riesgos de corrupción con el fin de identificar los ajustes que consideren necesarios frente al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.**
- Verificar la creación de planes de acción para aquellos procesos que cumplan con alguno de los requisitos mencionados en el numeral 7.1 del presente documento.
- Socializar los ajustes realizados (cuando aplique) en la metodología de riesgos, a los lideres y/o facilitadores del proceso, e integrantes de la Oficina Asesora de Planeación, cuando corresponda.
- Calcular el perfil de riesgos de la Entidad y sus procesos tomando como fuente de información las matrices oficializadas en el aplicativo SGI.
- Actualizar el inventario **institucional** de controles
- Actualizar el Mapa de **calor** de riesgos de la SFC tomando como base la información de las matrices de riesgos de cada proceso oficializada en el SGI.
- **Consolidar el Mapa de Calor de Riesgos de la SFC**.
- Publicar el mapa de riesgos de la Entidad en la página web, luego de ser aprobado en el aplicativo SGI. Con el fin de cumplir con los criterios de seguridad de la información, se genera la versión limitada para publicación en el sitio web de la Entidad. Dicha publicación debe ser solicitada al Grupo de Comunicaciones, vía correo electrónico, relacionando el enlace especifico.

Es importante que los procesos, realicen la codificación de sus matrices de riesgos de acuerdo con los lineamientos establecidos en el procedimiento E-PR-PLA-001 Control de Documentos, así como el diligenciamiento del HISTORIAL DE CAMBIOS en el aplicativo SGI, en el cual se debe registrar todos los cambios realizados en cada versión de la matriz de riesgos del proceso. La nomenclatura definida para oficializar las matrices de riesgos en el SGI es: Inicial de tipo de proceso (1 carácter) - la sigla “MT” que significa matriz- siglas del proceso con las que se identifica en el SGI (3 caracteres) – consecutivo numérico (tres caracteres).

COPIA CONTROLADA

Ejemplos: E-MT-PLA-001, A-MT-GTI-001

8.1 Riesgos Emergentes y/o No Identificados

Los riesgos emergentes son aquellos considerados como los riesgos que actualmente no existen o que aún no se reconocen, pero que podrían surgir a raíz de cambios en el entorno. Para dichos riesgos, no aplica los mismos criterios mencionados anteriormente, porque su frecuencia y sus consecuencias son desconocidas. No obstante, la experiencia muestra que cuando se materializan, tienen un impacto significativo y, por lo tanto, no se pueden ignorar.

Por lo anterior, los procesos frente a la gestión que hacen de los riesgos asociados, deberán identificar cuáles son las amenazas que posiblemente se pueden materializar y que aún no se encuentran incluidas en las matrices de riesgos, dado que si este nace de una actividad que no se ha contemplado en la caracterización del proceso, esta información deberá ser actualizada en las diferentes herramientas de gestión con el fin de controlar aquello que aunque se realiza día a día y se controla, no se tiene documentado formalmente, por lo que la Entidad no podrá tomar acciones pertinentes que puedan ayudar a subsanar las situaciones en caso de que algo pueda ocurrir y por lo tanto afectar a la operatividad de la Entidad.

En caso de que el proceso identifique estos riesgos no documentados, deberán realizar el análisis del tipo de riesgo al que corresponde, para de esta manera proceder con la respectiva aplicación de criterios de acuerdo con lo señalado en el presente documento. La información deberá ser canalizada a través del correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co y posteriormente se realizará la revisión y validación de la información desde **la Oficina Asesora de Planeación**.

COPIA NO CONTROLADA

ANEXOS

ANEXO 1. Términos y Definiciones

- **Amenazas:** Causa potencial de un incidente no deseado, el cual puede ocasionar daño a un sistema o a una organización. Una amenaza tiene el potencial de causar daños a activos tales como información, procesos y sistemas y, por lo tanto, a la Entidad.
- **Análisis de riesgos:** Proceso sistemático para entender la naturaleza del riesgo y evaluar la criticidad de reducir el nivel del riesgo.
- **Apetito de riesgo:** Es el nivel de riesgo que la Entidad puede aceptar, relacionado con sus Objetivos, el marco legal y las disposiciones de la Alta Dirección y del Órgano de Gobierno. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la Entidad debe o desea gestionar.
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Capacidad de riesgo:** Es el máximo valor del nivel de riesgo que una Entidad puede soportar y a partir del cual se considera por la Alta Dirección y el Órgano de Gobierno que no sería posible el logro de los objetivos de la Entidad.
- **Causas o factores de riesgos:** Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos. Todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.
- **Causa Inmediata**: Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.
- **Causa Raíz:** Causa principal o básica, corresponde a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo.
- **Ciberseguridad**: Preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información en el ciberespacio.
- **Compartir el riesgo**: Compartir con otra de las partes el peso de la pérdida o del beneficio de la ganancia proveniente de un riesgo particular a fin de reducir la probabilidad o el impacto de su materialización.
- **Confidencialidad**: Hace referencia a la protección de información cuya divulgación no está autorizada.
- **Consecuencia**: Resultado o impacto de un evento que afecta los objetivos Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos en los objetivos.
- **Control:** Medida que permite reducir o mitigar un riesgo, su implementación y monitoreo está a cargo de los dueños de los procesos.
- **Disponibilidad**: se define como la capacidad de mantener la información clara y accesible en el momento que se requiera, al igual que los recursos necesarios para su uso.
- **Evaluación del control:** Revisión sistemática de los procesos para garantizar que los controles aún son eficaces y adecuados.
- **Evaluación del riesgo:** Proceso de comparar el nivel de riesgo frente a los criterios del riesgo.

COPIA CONTROLADA

- **Evento**: Ocurrencia de un conjunto particular de circunstancias. En ocasiones, se puede hacer referencia a un evento como un “incidente “o “accidente”. También se puede hacer referencia a un evento sin consecuencias, como un cuasi- accidente, incidente, situación de peligro o conato de accidente.
- **Evitar el riesgo**: Decisión de no involucrarse en o retirarse de una situación de riesgo.
- **Frecuencia**: Medición del número de ocurrencias por unidad de tiempo.
- **Gestión del Riesgo**: un proceso efectuado por la alta dirección de la Entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.
- **Identificación del riesgo**: Proceso para determinar qué, cuándo, dónde, porqué y cómo podría suceder un evento que podría afectar el cumplimiento de las actividades y objetivos de cada proceso, con base en esto, se analiza, se identifica y se valora el riesgo.
- **Indicador**: Expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.
- **Integridad:** La información debe ser precisa, exacta desde su creación hasta su destrucción.
- **Impacto**: se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Nivel de riesgo:** Es el valor que se determina a partir de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos.
- **Mapa de riesgos:** Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos detallando la descripción de cada uno de éstos y las posibles consecuencias.
- **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.
- **Plan de contingencia**: Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a la operación y logro de los objetivos de la Entidad.
- **Plan de manejo o tratamiento del riesgo**: Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo.
- **Probabilidad:** Se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.
- **Reducción del riesgo:** Acciones que se toman para disminuir la posibilidad, las consecuencias negativas, o ambas, asociadas con un riesgo.
- **Responsables:** Son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.
- **Riesgo:** Efecto que se causa sobre los objetivos de la Entidad, debido a eventos potenciales que puedan incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Copia Controlada: Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, puesto que la versión vigente reposa en el aplicativo del SGI.

- **Riesgo de Gestión**: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.
- **Riesgo Inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad. El resultado de combinar la probabilidad con el impacto permite determinar el nivel del riesgo inherente, dentro de unas escalas de severidad.
- **Seguimiento**: Recolección regular y sistemática sobre la ejecución del plan, qué sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.
- **Sistema de Gestión Ambiental (SGA):** Sistema para mejorar el desempeño ambiental y desarrollar las funciones que se desempeñan en una organización de una forma eficiente sin impactar el medio ambiente.
- **Sistema de Gestión de Calidad**: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio**: Sistema de gestión que busca ayudar a las organizaciones a prepararse para las emergencias, a gestionar las crisis y mejorar su capacidad de recuperación operacional, asegurar la cadena de suministro y protegerse, por ejemplo, su reputación ante una crisis.
- **Sistema de Seguridad de la Información**: Sistema de gestión que, por medio de definición, implementación y mantenimiento de políticas y procedimientos, busca preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de una organización.
- **Tolerancia del riesgo**: Es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del Apetito de riesgo determinado por la Entidad.
- **Valoración del riesgo**: Proceso total de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.
  Vulnerabilidades: Debilidad o debilidades presentes en los sistemas de información, procesos, equipos, procedimiento o en la calidad de controles, que pueden ser aprovechadas con el fin de causar daño a un activo de información.

COPIA NO CONTROLADA

Historial de cambios

FECHA	VERSIÓN	CAMBIOS
18/03/2022	1	Versión inicia
15/09/2022	2	Se eliminó la referencia “#LaSuperSomosTodos”
31/10/2022	3	Se incluye al líder del proceso de planeación en los numerales 1.6, 1.6.3.2 y en el anexo 1 términos y definiciones.
4/112022	4	Se realiza ajuste general a la redacción de la metodología. Se reorganiza la estructura de los ítems del documento con el fin de facilitar su entendimiento. Se ajusta el documento considerando los cambios realizados en la nueva proforma interna E-PI-PLA-018-Plantilla Contexto Organizacional y Matriz de Riesgos. Se involucra la gestión integral de riesgos como parte del modelo ERM. Se incluye en el contexto organizacional de la SFC. Se incluye los grupos de valor de la SFC Se ajusta la definición de estrategias DOFA. Se ajusta y unifica la codificación de riesgos, causas y controles Se incluyen lineamientos relacionados con la administración del inventario de controles. Se incorporan los criterios para la priorización de riesgos. Se especifican los criterios a considerar para cada uno de los seguimientos de riesgos. Se documentan los canales de comunicación para el reporte de situaciones de riesgo. Se ajusta y define el flujo para el item “Reporte de Eventos de Riesgos y/o Materialización de riesgos”. Se definen los criterios a considerar para el establecimiento de Planes de mejora para la gestión del riesgo en el SGI Se indica los criterios para la definición de los Riesgos de Primer nivel Se ajustan las responsabilidades del Grupo de Resiliencia Operacional frente a la actualización y oficialización de matrices de riesgos Se incluye el control documental y el manejo del inventario de controles para la oficialización de matrices de riesgo, De acuerdo con los criterios del documento E-PR-PLA-001 Control de Documentos. Se especifican y ajustas los cambios en la metodología de riesgos de gestión para otros riesgos específicos.
31/05/2023	5	- Se elimina el numeral 6.5.3 Seguimiento Anual - Se realiza ajustes generales al documento, dada la eliminación del Seguimiento Anual realizado en las matrices de riesgos. - Se realiza ajustes generales al documento, dado el cambio en el correo electrónico de resiliencia.operacional@superfinanciera.gov.co por el de PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co - Se establece el cambio de la matriz DOFA y estrategias DOFA solo cuando existan cambios de contexto o según los lineamientos institucionales. - Se incluyen como criterios para la definición de causas del riesgo, los hallazgos identificados en auditorías internas y/o externas y Eventos de riesgos presentados en el pasado. - Se incluye como herramienta para la gestión de riesgos el •Tablero de monitoreo Power BI- Estado de Perfil de Riesgos

COPIA CONTROLADA

		- Se ajusta la definición del “Responsable” del control, en el numeral 6.4.2.3 Controles. - Se especifica que el criterio de observaciones del control solo aplica para controles de tipo Detectivo o Preventivo. - Se ajusta el seguimiento mensual por seguimiento Continuo y se establecen nuevos parámetros para su realización. - Se especifica las opciones existentes para el reporte de avance de las estrategias DOFA. - Se incluye el reporte verbal como un canal de comunicación para situaciones de riesgo. -Se incluye el párrafo “En caso de presentarse conflictos frente a la aceptación o rechazo de la acción de mejora suscrita, se resolverá acogiendo los lineamientos establecidos en el numeral 4.4. del procedimiento E-PR-PLA-019 Mejoramiento del Sistema de Gestión Integrado.” - Se establece la actualización de los mapas de riesgo de primer nivel de manera trimestral. - Se incluye el lineamiento “Así mismo, previo a la oficialización de estas en el aplicativo SGI, es necesario contar con el visto bueno por parte del Grupo de Resiliencia Operacional. Por lo anterior, los lideres y/o facilitadores del proceso deberán enviar al correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co, la versión final de la matriz de riesgos que desean actualizar.”
31/1/2024	6	-Se realiza ajustes a todo el documento asociados a las responsabilidades de la gestión integral de riesgos de la Oficina Asesora de Planeación y las asociadas al Grupo de Resiliencia Operacional de la Dirección de Tecnologías de la Información. - Se ajusta el medio a través del cual se realizará el seguimiento de riesgos trimestral (correo PlaneacionSFC@superfinanciera.gov.co) -Se elimina los lineamientos asociados a los mapas de riesgos de primer nivel considerando que la información de los mismos se encuentra contenida en el perfil de riesgo. -Se elimina el canal de comunicación “Reportes y solicitudes del SGI” . - Se ajusta el numeral 6.6.2 Reporte de Eventos de Riesgos y/o Materialización de riesgos y la Imagen 2. Flujo para la gestión de eventos de riesgos conforme a la realidad del proceso de reporte EVIA. -Se realiza ajustes de redacción en todo el documento. - Se incorporan tres nuevos tipos de riesgos: SST, Ambiental y Fiscal - Se fusionan o integran 4 tipos de riesgos: a. Operativo y de continuidad y b. Ciberseguridad y seguridad de la información. -Se eliminan los riesgos de primer nivel.

COPIA CONTROLADA

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

Centro de Comercio y Servicios
Regional Cauca

1. IDENTIFICACION DE LA GUIA DE TALLER

- **Denominación del Programa de Formación:** Gestión Bancaria y de entidades financieras
- **Código del Programa de Formación**: **121202 VERSION 1**
- **Nombre del Proyecto**: Asesoría comercial y financiera: estrategia para fidelización de usuarios del sector financiero
- **Fase del Proyecto:** Ejecución
- **Actividad de proyecto**: A13 Aplicar la política de crédito para el otorgamiento de las operaciones activas.
- **Actividad de Aprendizaje**: AA-15 Aplicar las políticas de crédito para el otorgamiento de las operaciones activas, de acuerdo con la normatividad legal vigente y los lineamientos de cada entidad financiera, asesorando al cliente de manera asertiva en un contexto social.
- **Competencia:** 210301003 Analizar el riesgo crediticio de acuerdo con las políticas institucionales y normatividad vigente.
- **Resultados de Aprendizaje:** 272975 Aplicar los criterios y fatores determinenetes para establecer la solvencia económica, moral y legal en el otorgamiento del crédito de los clientes de acuerdo con los parámetros establecidos en la normatividad vigente y política institucional.
- **Tiempo invertido en el desarrollo de la actividad**: 8 horas (5 Presenciales y 3 de trabajo autónomo).

2. PRESENTACION

Actividad de aprendizaje – Calculo de capacidad de pago y capacidad de endeudamiento



Antes de adquirir cualquier deuda, por pequeña que sea, es importante realizar un balance consciente de los ingresos, capacidad de pago, los gastos actuales y deudas vigentes, así como de los intereses que habrá que pagar por el nuevo crédito adquirido.

Este cálculo permite determinar la “capacidad de pago”, es decir la cuota máxima que se puede pagar por un crédito. Dicho de otra forma, es la capacidad que se tiene para endeudarse sin caer en la morosidad y atendiendo las necesidades del hogar. Para estimar dicha capacidad de pago, es necesario determinar el ingreso mensual y restarle todos los gastos, de manera que el resultado sean los ingresos libres de cualquier obligación:

Capacidad de pago = ingreso mensual – gasto mensual total

En ***Saber Más, Ser Más*** le recomendamos hacer este análisis de forma estricta y realista, evite calcular su capacidad de pago con base en supuestos como: «El mes entrante reduciré mis gastos a la mitad y así pagare las cuotas del crédito», este tipo de reducciones drásticas pocas veces se pueden lograr y sí ponen en peligro la estabilidad financiera del hogar.

Análisis por parte de las entidades financieras

La capacidad de pago es un factor fundamental a la hora de adjudicar un crédito por parte de una entidad financiera, es responsabilidad de los bancos determinar si su cliente potencial cuenta con la capacidad suficiente para hacerse cargo de la deuda. Si los bancos no realizaran este análisis y adjudicaran créditos sin estudios, se pondría en riesgo la seguridad del sistema financiero y las personas terminarían con créditos que no están en condiciones de pagar. Esto no significa que los bancos solo le prestan a los que tienen «plata», significa que prestan en plazos y modalidades consecuentes con la capacidad de pago de sus clientes.

Beneficios de conocer la capacidad de pago

Calcular periódicamente su capacidad de pago le traerá beneficios como:

1. Pedir créditos ajustados a su presupuesto.

2. Evitar poner en riesgo su tranquilidad financiera.

3. Proyectar el tiempo en que podrá adquirir una nueva obligación para seguir cumpliendo metas.

4. Evitar incurrir en atrasos en el pago de las cuotas de un crédito, y en consecuencia no entra en mora o se ve obligado a solicitar refinanciamientos.

ACTIVIDAD DE APROPIACION DEL CONOCIMIENTO

En esta actividad, realizaremos un análisis integral del perfil financiero del cliente que busca acceder a un crédito. Evaluaremos factores clave como su capacidad de pago, nivel de endeudamiento, historial crediticio y estabilidad financiera. Esta evaluación es fundamental para determinar el nivel de riesgo asociado a la aprobación del crédito y asegurar que el solicitante pueda cumplir con sus obligaciones sin comprometer su estabilidad económica. Al final del análisis, se obtendrán conclusiones que permitirán una decisión informada sobre la viabilidad del crédito solicitado.

Procedimiento

Esta actividad se desarrollará de manera individual. Como analistas de crédito, tendrán la tarea de realizar un análisis exhaustivo de la situación financiera del cliente, comparando la información reportada en las centrales de riesgo con los comprobantes de ingresos. El objetivo es evaluar la **capacidad de pago**, la **capacidad de endeudamiento**, el **porcentaje de endeudamiento** frente a los ingresos y frente a los bienes, lo que permitirá determinar la viabilidad de la solicitud.

Con base en los resultados obtenidos, deberán proponer un enfoque comercial adecuado que facilite la toma de una decisión fundamentada sobre la **aprobación** o **rechazo** del crédito solicitado con argumentos sólidos.

Para el desarrollo de la actividad debe tener en cuenta:

1. Deben analizar el anexo 1(Desprendible de nómina) y el anexo 2(Reporte centrales de información

2. Política de crédito comercial entidad financiera:

- ✓ El máximo plazo de esta línea de crédito según política de crédito son 84 meses, La tasa de interés vigente de este tipo de créditos es:

  Hasta 60 meses - 2,1% M.V.
  61 hasta 72 meses - 2.2% M.V.
  73 hasta 84 meses – 2.3% M.V.
- ✓ Crédito viable para empleados con contrato a término fijo con más de 2 años de antigüedad, termino indefinido con más de 6 meses de antigüedad.
- ✓ Ingresos mininos de 1.5 S.M.M.L.V.
- ✓ No se tiene en cuenta para los cálculos de capacidad de endeudamiento los créditos en condición de codeudor o deudor solidario.
- ✓ El porcentaje para el cálculo de la capacidad de endeudamiento es 35%
- ✓ Para el cálculo de la capacidad de endeudamiento tener en cuenta en el total de gastos, gastos variables correspondientes al 10% del total de los ingresos.
- ✓ Para determinar los ingresos del cliente, solo se tienen en cuenta los

ingresos fijos.

- ✓ Se permite moras máximo de 60 Días en el sector Real, presentando paz y salvo de la entidad reportante.

3. Calcular valor de cuota del crédito, según características solicitadas por el cliente, para esto utilizar la fórmula de Excel:

PAGO (TASA INTERES; PLAZO EN MESES;- MONTO)

Caso Cliente: Dolores de Pecho

1. Es empleada de la empresa Metrex S.A., lleva laborando 7 años, mediante vínculo laboral a término indefinido, desea un crédito para remodelar su vivienda por valor de $60.000.000, dentro de la información financiera reportada por el cliente tenemos:
2.

ACTIVOS		
Efectivo	$	500.000
Inversiones (CDT)	$	3.500.000
Casa	$	165.000.000
Vehículo	$	27.000.000
Bienes enseres	$	15.000.000
TOTAL ACTIVOS	$	211.000.000

Caso Cliente: Armando Casas

1. Es empleado de la fuerza pública, de la institución Policía Nacional, lleva laborando 4 años, mediante vínculo laboral a término indefinido, desea un crédito para compra de vehiculó por valor de $42.000.000, dentro de la información financiera reportada por el cliente tenemos:
2.

ACTIVOS		
Efectivo	$	2.200.000
Inversiones (CDT)	$	0
Casa	$	0
Vehículo	$	12.000.000
Bienes enseres	$	5.000.000
TOTAL ACTIVOS	$	19.200.000

Evidencia:

Deberán presentar un documento en formato PDF que contenga el informe completo del análisis financiero realizado, así como la decisión tomada en su rol de analista de crédito sobre la viabilidad de la solicitud del cliente. El informe debe incluir argumentos sólidos que respalden su evaluación y conclusión. Asegúrense de cargar el documento en la plataforma dentro de la fecha establecida por el instructor.

Daniel Eduardo Bolaños
Instructor
Red Administrativa y Financiera

Banca & Economía

2022

Edición 1357

5 de diciembre de 2022

Dinámica de la cartera de consumo: riesgos y perspectivas

Director:

Alejandro Vera Sandoval

ASOBANCARIA:

Alejandro Vera Sandoval
Presidente (E)

Germán Montoya Moreno
Director Económico

- De forma paralela a la expansión del consumo de los hogares, se ha evidenciado un importante crecimiento de la modalidad de crédito de consumo en el país, el cual ha contribuido a financiar parte del gasto de la acelerada recuperación económica que el país ha venido experimentando durante el último año.
- En agosto de 2022, la cartera de consumo se expandió 10,9% frente al 5,5% real anual de la cartera total. Los créditos de libre inversión y las libranzas son los productos que han jalonado en mayor medida la expansión de este segmento crediticio y a los cuales se les viene haciendo un mayor seguimiento.
- En los últimos meses se destaca la aceleración de la cartera vencida, en particular para las líneas de libre inversión, libranzas y tarjetas crédito (TC), lo cual ha generado índices de deterioro crecientes, en mayor medida para las cosechas más recientes.
- No obstante, el mayor saldo de cartera no se explica solo por un mayor endeudamiento de los consumidores que ya poseían un producto financiero, sino también por más personas nuevas con productos de crédito. Además, las originaciones se han dado en mayor medida para consumidores con buenas calificaciones crediticias, lo que mitiga en parte la preocupación sobre el riesgo de crédito.
- Para los próximos meses, en línea con la moderación del consumo de los hogares dada la coyuntura macroeconómica, se estima que la cartera de consumo acotará su ritmo de crecimiento, cerrando en 2022 con variaciones reales anuales de 6,7% y desacelerándose hacia niveles de 3,7% en 2023.
- Si bien las expectativas de desaceleración de la economía imprimen más riesgo sobre la cartera de consumo, no se prevén grandes deterioros y las provisiones que mantienen las entidades seguirían cubriendo con holgura la cartera vencida.

Para suscribirse a nuestra publicación semanal Banca & Economía, por favor envíe un correo electrónico a bancayeconomia@asobancaria.com

Banca & Economía

2022

Edición 1357

Dinámica de la cartera de consumo: riesgos y perspectivas

Editor

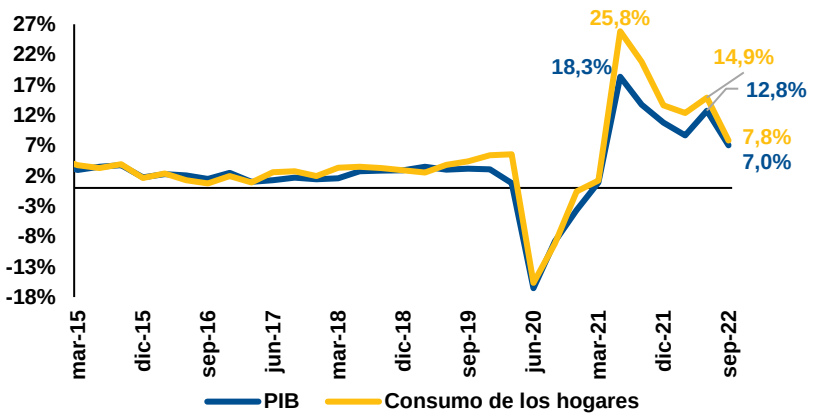
Germán Montoya
Director Económico

Participaron en esta edición:

Ángela Andrea Fajardo Moreno
Daniela Gantiva Parada
Fabián Esteban Reina Gómez
Juan Diego Monje Hernández

La recuperación económica postpandemia se ha reflejado en la dinámica de crecimiento de todos los componentes del gasto del PIB. Los hogares, en particular, han venido reflejando dinámicas positivas en los meses recientes, lo que ha permitido que las altas cifras de crecimiento económico evidenciadas en el país se hayan soportado, en buena parte, en el fuerte repunte del consumo de los hogares (Gráfico 1).

Gráfico 1. Crecimientos anuales del PIB y consumo de los hogares



Fuente: DANE. Elaboración Asobancaria

Derivado de esto, Colombia ha mostrado grandes niveles de crecimiento con respecto a sus pares regionales y, de hecho, se proyecta como el país latinoamericano que más crecerá durante el 2022[1] con un 7,7%, superando ampliamente a países como Brasil (2,8%), México (2,1%) y Chile (2,0%).

Por su parte, el consumo de los hogares ha sido uno de los componentes que más ha contribuido a la variación del Producto Interno Bruto (PIB) durante los últimos trimestres[2]. Aunque la dinámica de gasto se explicó el año pasado por la reducción de los ahorros que los hogares acumularon durante los cierres asociados a la pandemia, recientemente el mayor gasto de los hogares se ha visto impulsado tanto por los salarios como por el crédito.

Así, paralelamente a la expansión de este componente del gasto, se ha evidenciado un importante crecimiento de la modalidad de crédito de consumo en el país que ha contribuido a financiar parte del gasto que esta acelerada recuperación ha venido exhibiendo. Lo anterior puede contrastarse con las altas cifras de crecimiento evidenciadas por esta modalidad a lo largo del 2022 y la constante tendencia al alza que ha mantenido desde abril de 2021 hasta mediados del presente año (Gráfico 2).

[1] International Monetary Fund. 2022. World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis. Washington, DC. October.
[2] Contribuyendo en 9.1, 11.2 y 5.7pps durante el primer, segundo y tercer trimestre de 2022, respectivamente.

Programación Calendario Eventos 2023
Asobancaria
¡Un año recargado de temáticas clave para impulsar nuestra economía!

25° Congreso de Tesorería
Febrero 9 y 10
Cartagena
Hilton Cartagena

13° CAMP
Marzo 16 y 17
Cali
Centro de Eventos Valle del Pacífico

6° Encuentro Leasing
Mayo 12
Bogotá

22° Congreso Panamericano de Riesgo de LAFTFPADM
Julio 13 y 14
Cartagena
Hilton Cartagena

5° Congreso de Sostenibilidad
Septiembre 8
Bogotá

21° Congreso de Riesgo Financiero
Noviembre 16 y 17
Cartagena
Hyatt Regency

14° Foro de Vivienda
Febrero 24
Bogotá
JW Marriott

11ª Jornada de Libre Competencia
Abril 13
Bogotá
EAN

57ª Convención Bancaria
Junio 14, 15 y 16
Cartagena
Centro de Convenciones Cartagena de Indias

21° Congreso Derecho Financiero
Agosto 24 y 25
Cartagena
Hyatt Regency

16° Congreso de Prevención del Fraude y Seguridad
Octubre 26 y 27
Cartagena

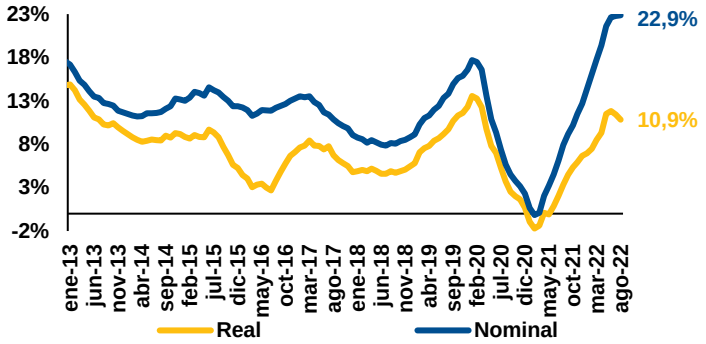
11° Encuentro Tributario
Diciembre 1
Bogotá

Inscripciones:
Call Center
eventos@asobancaria.com
Cel +57 321 456 81 11

Patrocinios:
Sonia Elias
selias@asobancaria.com
+57 320 859 72 85

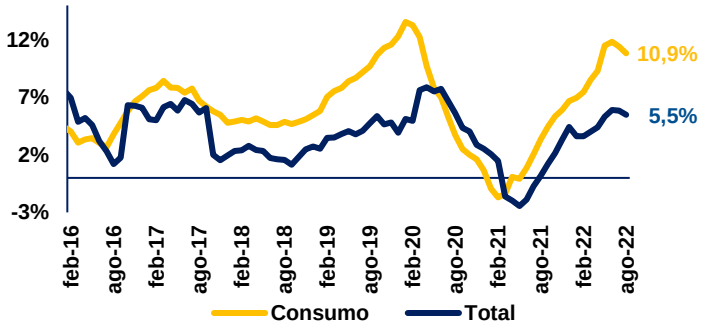
asobancaria colombia
@asobancariaco
@asobancaria
@asobancaria
www.asobancaria.com
Capacitaciones y Eventos

Gráfico 2. Crecimientos anuales de la cartera bruta de consumo



Fuente: Superintendencia Financiera. Elaboración Asobancaria

Gráfico 3. Crecimientos reales anuales de la cartera bruta



Fuente: Superintendencia Financiera. Elaboración Asobancaria

Esta expansión de la cartera de consumo se ha convertido en un tema de especial atención para las entidades bancarias y organismos supervisores y reguladores, pues ha venido acompañada de mayores deterioros[3] en esta modalidad, los cuales implicarían planes de mitigación de riesgos en medio de una desaceleración económica en los próximos meses.

Junto con los deterioros en la calidad de cartera de consumo y los mayores riesgos de impago para las entidades bancarias a futuro, la expansión de esta modalidad de crédito implicaría mayores aprovisionamientos con el fin de no poner en riesgo la estabilidad y robustez del sistema financiero colombiano. Esta situación podría verse agravada a lo largo del año 2023 con la esperada desaceleración económica no solo en Colombia[4] sino en la gran mayoría de países del mundo.

En este escenario, esta edición de Banca y Economía presenta un análisis de la evolución actual de la cartera de consumo, el comportamiento de los principales productos que la componen y de la dinámica en su tasa de interés. Posteriormente, presenta los principales riesgos evidenciados actualmente para esta modalidad y sus diferentes líneas de crédito junto con los manejos prudenciales que estarían llevando a cabo tanto la Superintendencia Financiera como los bancos para mitigar efectos adversos. Finaliza con algunas conclusiones y consideraciones en la materia

Evolución del crédito de consumo

Durante 2022 la cartera de consumo ha sido la que ha presentado el mayor crecimiento entre las 4 modalidades que componen la cartera total. Esta tendencia ha llegado a tal punto que la cartera en cuestión está creciendo al doble del ritmo de la cartera total (Gráfico 3).

Este hecho se vuelve relevante al observar que la cartera de consumo equivale aproximadamente a una tercera parte de la total, de allí que esta modalidad haya sido la que determinó, en mayor medida, la dinámica del crédito en Colombia en los últimos meses.

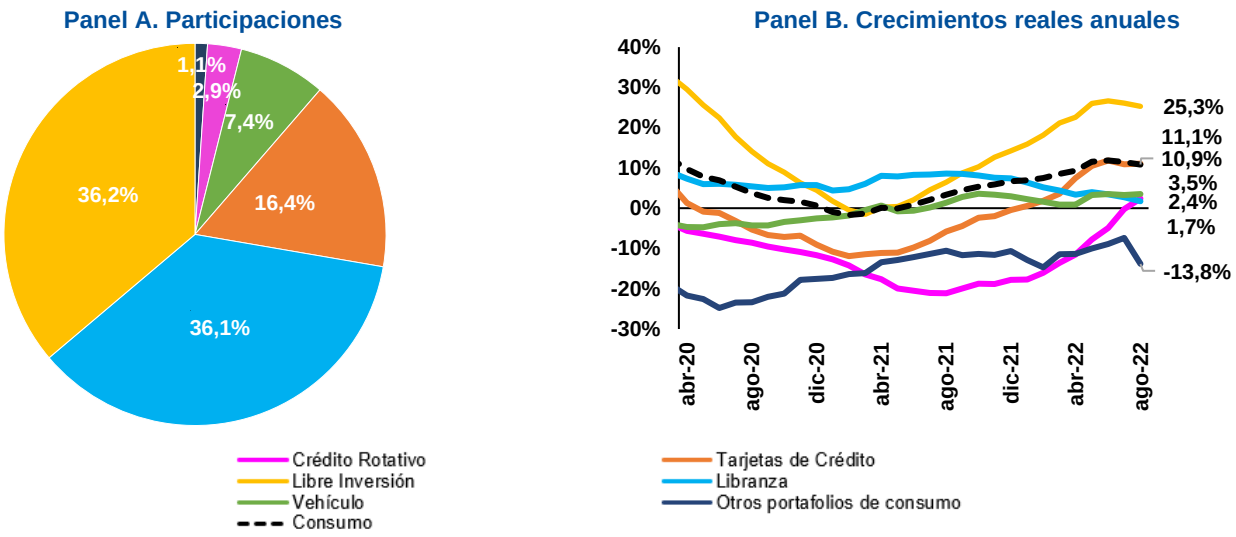
Así mismo, dentro de la cartera de consumo existen varias líneas de crédito que, en su mayoría, evidencian ritmos de crecimiento positivos (Gráfico 4, panel B). Entre estas líneas se destacan dos que abarcan el 72,3% del total de la cartera de consumo (Gráfico 4, panel A): los créditos de libranza y los de libre inversión. Si bien los crecimientos de ambas líneas se han ubicado en terreno positivo desde inicios del 2021, se evidencia una aceleración significativa para los créditos de libre inversión, los cuales se han expandido a tasas reales anuales cercanas al 25,3%. Pese a que en los últimos meses se han estabilizado, aún crecen de forma significativamente alta con respecto al total de la modalidad.

De esta manera, los créditos de libre inversión han sido los que más han contribuido al crecimiento de la cartera de consumo en los últimos meses, pues empezaron a ser ampliamente demandados durante el periodo de recuperación postpandemia. Este aumento puede atribuirse especialmente a la mayor facilidad con la cual las entidades otorgan acceso al mismo apalancado en la digitalización, la cual permite acceder a un crédito de forma más expedita.

Otro punto importante corresponde a los movimientos en la tasa de interés de consumo. Según últimos datos observados al mes de noviembre de 2022, ha sido aquella con el mayor crecimiento anual entre las cuatro modalidades principales (Grafico 5, panel B)). Este incremento responde mayoritariamente a las decisiones en materia de tasa de política monetaria del Banco de la República, aumentos que ya se han trasladado en su totalidad a los créditos de consumo.

[3] Cartera vencida como porcentaje de la cartera bruta total.
[4] El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un crecimiento de 2,2% para 2023 y el pronóstico interno de Asobancaria indicaría un 1,5%.

Gráfico 4. Cartera de consumo según sus diferentes líneas de producto[5]

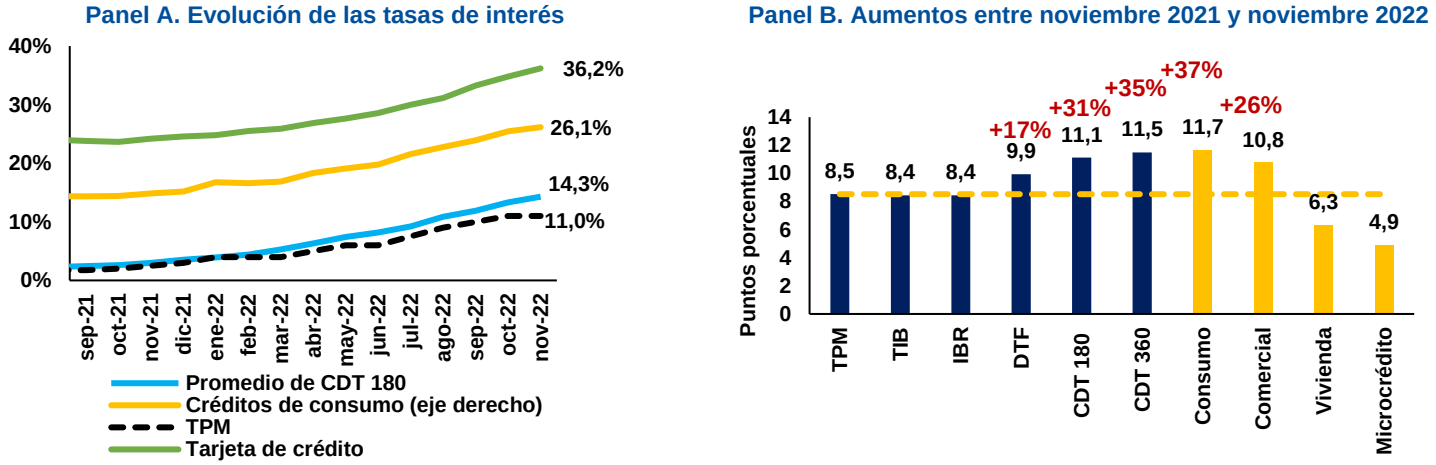


Fuente: Superintendencia Financiera. Elaboración Asobancaria

Desde que empezó el ciclo alcista en octubre de 2021, la tasa de interés del Banco de la República ha aumentado en 9,25pps y se ha traducido en una transmisión que provocó incrementos significativos en la tasa de interés de consumo (Gráfico 5). Debido a esto, la tasa correspondiente a esta modalidad se ubica en un máximo que no se veía desde el año 2008 (26,1%).

Adicionalmente, el aumento en el costo del fondeo también ha llevado a los bancos a incrementar estas tasas. Esto es especialmente claro al ver la tasa de los CDT a 180 días, que ha crecido anualmente en una medida muy similar a la tasa de consumo (11,1pps). Las razones para este incremento del costo del fondeo son, entre otras, la ya mencionada subida de su tasa de referencia por parte del Banco de la República y las medidas tomadas por las entidades para la correcta implementación del Coeficiente de Fondeo Estable Neto (CFEN).

Gráfico 5. Tasas de interés[6]



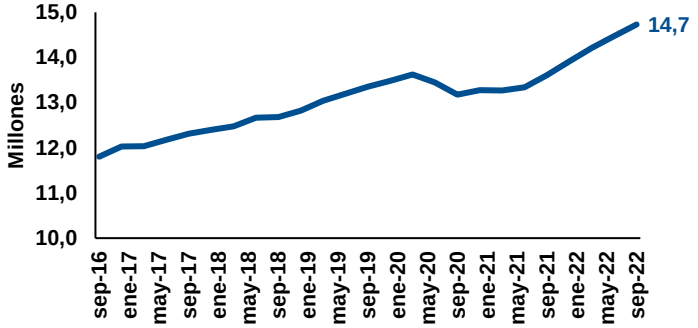
Fuente: Superintendencia Financiera. Elaboración Asobancaria

[5] Cifras con corte a agosto de 2022.
[6] Las tasas de los CDT y de los créditos de consumo corresponden al promedio mensual, la TPM corresponde al fin de periodo. Para noviembre de 2022 se tomaron datos hasta el día 11.

Riesgos de la expansión del crédito de consumo

La expansión del crédito, en particular del crédito de consumo, ha estado acompañada de aumentos en el número de consumidores con al menos un producto de crédito (Gráfico 6), cifra que viene impulsada en su mayoría por el comportamiento de productos de libre inversión y tarjetas de crédito.

Gráfico 6. Número de Consumidores con al menos un producto de crédito en el Sector Financiero y Solidario



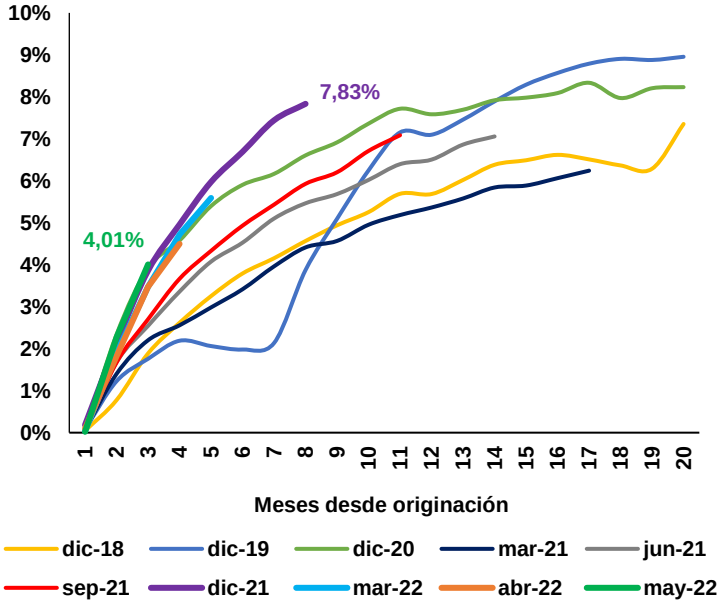
Fuente: Transunion.

Así mismo, en materia de deterioro, el análisis de cosechas de los créditos de consumo demuestra que las colocaciones de diciembre de 2021 evidencian un ritmo de deterioro elevado, presentando una pendiente mucho más empinada que las de periodos pasados y mostrando, a agosto de 2022, deterioros cercanos al 7,8%. Así mismo, se puede ver que este ritmo es mayor para las colocaciones realizadas en mayo de 2022, las cuales a la fecha presentan indicadores de calidad del 4% frente al 3,47% de las colocaciones de marzo y abril de este año para la misma altura de mora (Gráfico 7, Panel A).

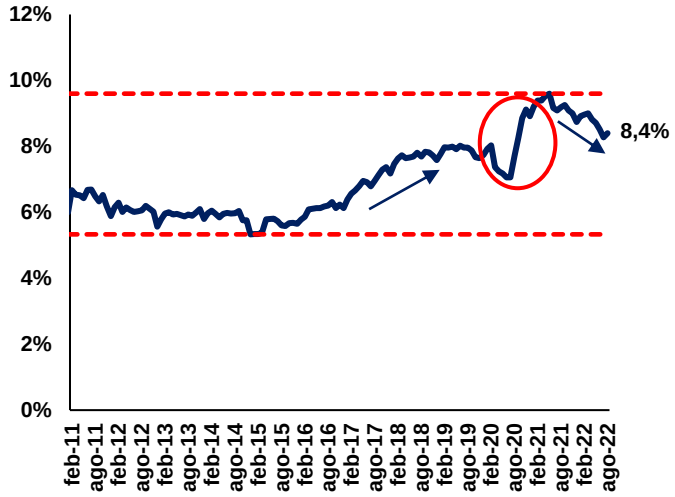
Por su parte, el indicador de calidad de cartera incluyendo castigos (Gráfico 7, Panel B) revela que, luego del repunte de este indicador producto de la materialización de riesgos durante la pandemia, se llegó a ubicar en niveles superiores al 9% durante la mayor parte de 2021. Posteriormente, desde octubre de 2021 se evidencia una mejoría en este indicador por cuenta de las reducciones en el saldo de cartera vencida junto con aceleraciones de la cartera bruta, lo cual responde a un mejor entorno económico y a un balance de riesgos a la baja. Sin embargo, en los meses más recientes se destaca la aceleración de la cartera vencida, lo cual, pese a que actualmente no se configura como un riesgo mayor, requiere de un continuo monitoreo para evitar su materialización.

Gráfico 7. Calidad por cosechas e incluyendo castigos de la cartera de consumo

Panel A. Calidad por cosechas



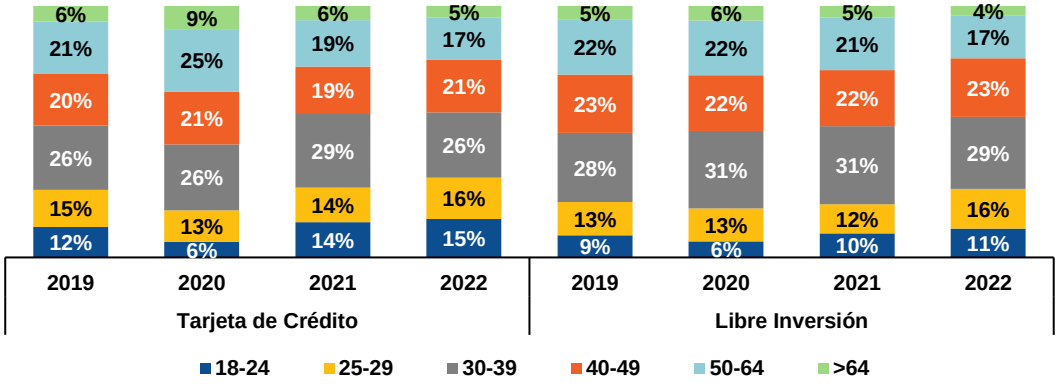
Panel B. Calidad + Castigos



Fuente: Superintendencia Financiera. Elaboración Asobancaria

Por otro lado, en la participación de originaciones de libre inversión y tarjeta de crédito por rangos de edad (Gráfico 8) se evidencia que el porcentaje de jóvenes de 18 a 24 años con tarjeta de crédito ha aumentado entre 2019 y 2022, pasando de 12% a 15%, respectivamente. El caso de créditos de libre inversión es similar, puesto que el porcentaje de jóvenes entre 18 y 29 años aumentó en cerca de 5 pps durante el mismo período.

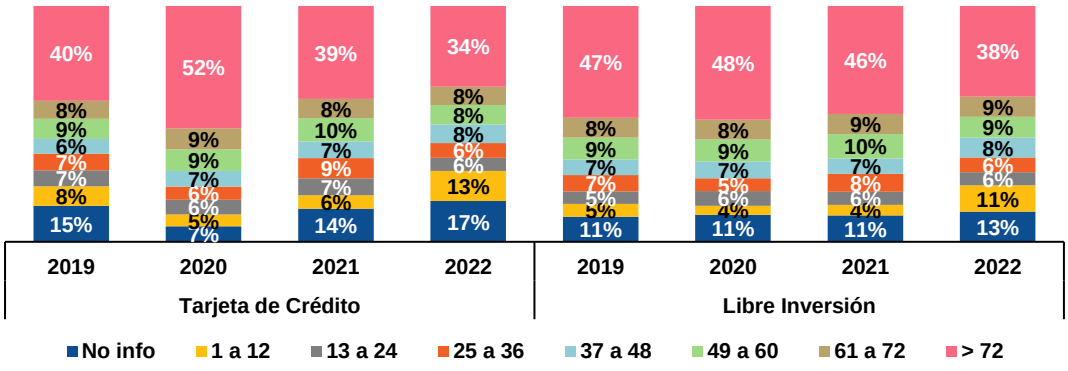
Gráfico 8. Participación de Originaciones de Tarjeta de Crédito y libre inversión por Rango de Edad (mayo, junio, julio 2022)



Fuente: Transunion

En cuanto a la participación por meses de experiencia crediticia de los prestatarios (Gráfico 9), se destaca en tarjeta de crédito un aumento de la franja de 1 a 12 meses (los de menor experiencia), pasando de 8% a 13% entre 2019 y 2022. Así mismo, en libre inversión se destaca el aumento en la participación de 1 a 12 meses, pasando de 5% a 11% en el mismo periodo, lo que evidencia que en los principales segmentos de la cartera se está propendiendo por nuevos créditos dirigidos a individuos con menor experiencia crediticia.

Gráfico 9. Participación de Originaciones de Tarjeta de Crédito y Libre Inversión por Meses de Experiencia Crediticia (mayo, junio, julio 2022)



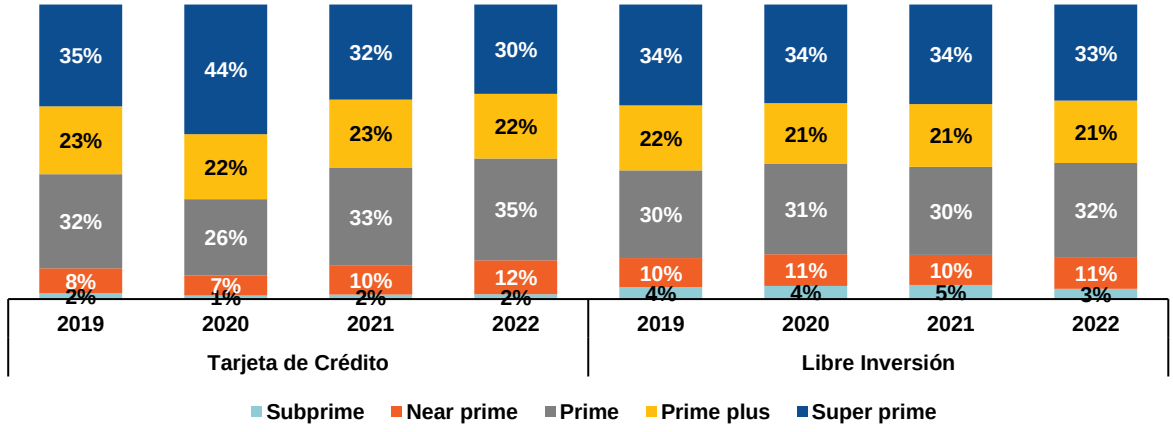
Fuente: Transunion

Pese al aumento en originaciones con preferencia en clientes jóvenes y con menor experiencia crediticia, desagregando las participaciones de tarjeta de crédito y libre inversión según los rangos de riesgo del puntaje CreditVision[7], no se evidencian aumentos sustanciales en la participación de las originaciones por debajo del óptimo (Prime), como lo son Subprime y Near Prime (Gráfico 10). Así mismo, la cartera de más alto riesgo (Subprime) se mantiene en 2% y 4% sobre el total para tarjeta de crédito y libre inversión, respectivamente. Esto demuestra que el esfuerzo de las entidades financieras que ofrecen este tipo de productos ha estado centrado en mantener una buena colocación, por lo que el riesgo de la cartera en su consumo se ha mantenido controlado.

Para el análisis de riesgos de los hogares, el indicador de carga financiera de Transunion, que representa la proporción de cuotas crediticias mensuales[8] con relación al ingreso (Gráfico 11), refleja que, en línea con la expansión del crédito, en el último año la carga financiera de los consumidores se ha incrementado hasta ubicarse en 35% en septiembre de 2022. Si bien esta cifra luce menor a la de los períodos prepandemia, demuestra una leve tendencia al alza que se espera se estabilice en los próximos meses conforme el crédito ceda fruto de las menores expectativas de crecimiento del próximo año.

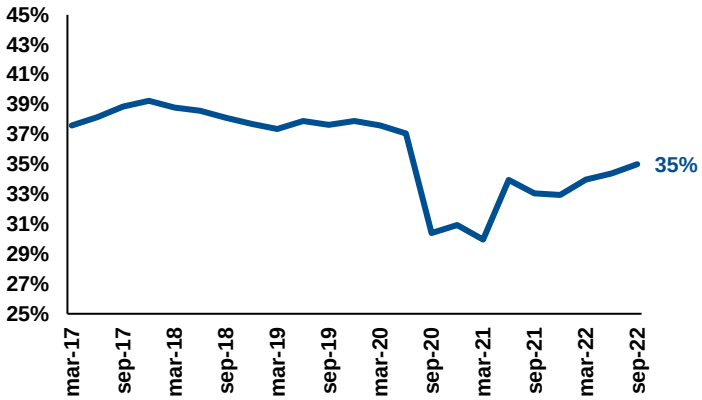
[7] Rangos de Puntaje CreditVision: Subprime: < 500, Near prime: 500-600, Prime: 601-710, Prime plus: 711-775, Super prime: > 775
[8] Cifras de Transunion que incluyen créditos del Sector Financiero y el Sector Solidario

Gráfico 10. Participación de Originaciones de Tarjeta de Crédito y Libre inversión por Riesgo (mayo, junio, julio 2022)



Fuente: Transunion

Gráfico 11. Carga financiera (Total cuotas mensuales/Ingreso estimado mensual)



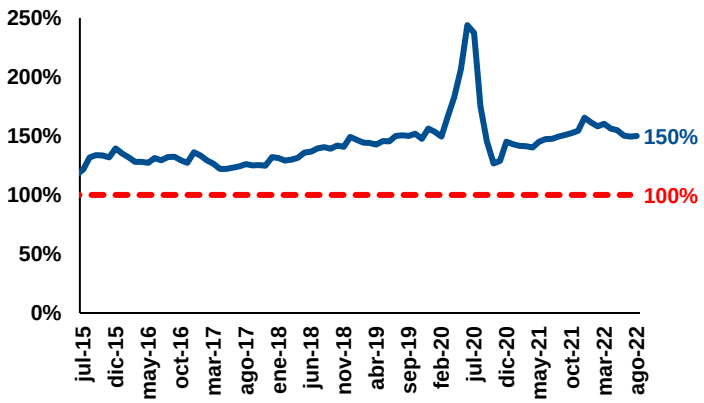
Fuente: Transunion

Medidas de mitigación del riesgo de crédito

La mitigación de riesgos ha sido un pilar de trabajo fundamental de las instituciones financieras, lo cual ha permitido la estabilidad financiera del país. Esto se refleja en indicadores de cobertura superiores a los mínimos regulatorios. En particular, la cobertura de la cartera de consumo presenta un comportamiento satisfactorio, ya que el total de provisiones cubre con holgura el total de la cartera vencida (Gráfico 12).

Bajo esta premisa, y teniendo en cuenta el panorama económico actual de desaceleración y presiones inflacionarias, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) expidió la Circular Externa (CE) 026 de 2022 por medio del cual imparte instrucciones para la constitución de provisiones por riesgo sobre la cartera de consumo, con el propósito de reconocer la potencial afectación de la capacidad de pago de los deudores ante el panorama económico actual, promover el crecimiento sano y sostenible de la cartera de consumo y aumentar la capacidad del sistema para afrontar la eventual materialización de los riesgos macroeconómicos que se prevén actualmente

Gráfico 12. Indicador de Cobertura de la cartera de Consumo



Fuente: Superintendencia Financiera. Elaboración Asobancaria

Para lo anterior, se incluye en el cálculo del Modelo de Referencia para la Cartera de Consumo (MRCO) un factor de ajuste por plazo, que castiga los plazos remanentes mayores a 72 meses[9], y el cual entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2023. Adicionalmente, se crea una provisión general adicional soportada en un análisis prospectivo del potencial deterioro de la cartera de consumo, la cual debe considerar el posible incremento de los niveles de incumplimiento de los deudores a causa de cambios en las condiciones macroeconómicas e idiosincráticas, y el potencial uso de los cupos contingentes por la afectación del ingreso ante la desaceleración económica[10].

[9] No es aplicable a créditos de libranza otorgados a pensionados, ni a los segmentos de Tarjeta de Crédito y Rotativo.
[10] Esta provisión debe ser aprobada por la Junta Directiva u órgano que haga sus veces y deberá constituirse a más tardar el 31 de diciembre de 2022

Es de resaltar que, si bien se ha evidenciado un deterioro de la cartera de consumo en las más recientes cosechas (como se mostró en la sección anterior), las entidades seguirán aplicando análisis prudenciales dentro de sus análisis de riesgo para no poner en peligro los recursos de los colombianos depositados en el sistema, toda vez que la cartera bruta, con corte a agosto de 2022, representa cerca del 91% del total de los depósitos de los establecimientos de crédito

Conclusiones y consideraciones finales

Si bien se evidencian crecimientos importantes en la cartera de consumo, la cual viene impactando de manera significativa a la cartera total, los datos sobre nuevas originaciones demuestran que la reciente preferencia por clientes jóvenes con poca experiencia crediticia no ha afectado significativamente las composiciones de las originaciones por nivel de riesgo, siendo las originaciones con riesgos por encima del óptimo (prime plus y super prime) las que participan mayoritariamente sobre el total.

Pese a que se evidencia un aumento en la carga financiera de los consumidores, el 72% de los encuestados indica que podrá pagar sus obligaciones en su totalidad, cifra que se ubica 11 pps por encima del resultado del segundo trimestre del año.

Así mismo, pese a que los niveles de morosidad se encuentran por encima de los niveles prepandemia, en particular para las originaciones más recientes, el nivel de provisiones de la cartera de consumo supera con holgura el nivel de la cartera vencida. Sumado a esto, el compromiso del sector financiero por mantener la estabilidad y no comprometer los ahorros de los colombianos y el precautelativo accionar de la Superintendencia Financiera derivó en la creación de una provisión general adicional soportada en un análisis prospectivo del potencial deterioro de la cartera de consumo.

Finalmente, las alzas recientes en la tasa de interés generarían mayores desincentivos para el crédito, en particular de consumo, toda vez que el 44% de los encuestados por Transunion están preocupados por el aumento de las tasas de interés, cifra superior en 6pps al resultado en el segundo trimestre del año. Para los próximos meses, en línea con la esperada moderación del consumo de los hogares, se estima que la cartera de consumo merme su ritmo de crecimiento, cerrando en 2022 con variaciones reales anuales de 6,7% y desacelerándose hacia niveles de 3,7% en 2023.

Banca & Economía
2022
Edición 1357

Colombia

Principales indicadores macroeconómicos

	2020			2021					2022			
	T3	T4	**Total**	T1	T2	T3	T4	**Total**	**T1**	**T2**	**T3**	**Total (p)**
Producto Interno Bruto												
PIB Nominal (COP	248,0	278,5		267,7	268,5	305,1	335,9	**1177,2**	327,1	349,6	**373,9**	**1379,6**
PIB Nominal (USD	66,4	76,5	**271,3**	74,7	72,4	79,3	87,5	**303,9**	88,4	82,6	**86,7**	**356,1**
PIB Real (COP Billones)	203,1	228,9	**819,1**	209,6	212,3	231,0	253,7	**906,6**	227,7	239,4	**247,2**	**976,4**
PIB Real (% Var.	-8,8	-3,6	**-7,0**	0,9	18,3	13,7	10,8	**10,7**	8,7	12,8	**7,0**	**7,7**
Precios												
Inflación (IPC, % Var.)	1,9	1,6	**2,5**	1,6	2,9	4,3	5,2	**3,5**	7,8	9,3	**10,83**	**12,2**
Inflación sin alimentos (%)	1,5	1,2	**2,0**	1,0	2,1	3,0	3,1	**2,3**	4,9	6,4	**7,8**	**9,6**
Tipo de cambio	3729	3661	**3693**	3552	3690	3844	3878	**3742**	3913	3915	**4374**	**5024**
Tipo de cambio (Var. %)	11,7	7,5	**12,5**	0,4	-4,0	3,1	5,9	**1,3**	10,1	6,0	…	…
Sector Externo (% del												
Cuenta corriente (USD)	-2033	-3005	**-9347**	-3101	-4050	-4856	-5988	**-17621**	-5418	-4857	-6176	**-16453**
	-3,1	-3,9	**-3,5**	-4,1	-5,5	-6,1	-7,0	**-5,7**	-6,4	**-5,4**	-7,2	**-5,2**
Balanza comercial	-3,3	-3,7	**-3,3**	-3,5	-4,9	-4,7	-4,8	**-4,4**	-4,3	-2,0	-4,2	**-2,0**
Exportaciones F.O.B.	11,9	11,1	**11,9**	12,4	13,2	14,0	14,8	**13,6**	16,5	18.5	18.5	**18,9**
Importaciones F.O.B.	15,2	14,8	**15,2**	15,8	18,0	18,6	19,6	**18,0**	20,7	20,5	22,6	**20,9**
Renta de los factores	-1,7	-1,8	**-1,9**	-2,5	-2,3	-2,9	-3,3	**-2,7**	-4,3	-5,2	-5.5	**-4,3**
Transferencias	3,6	3,2	**3,2**	3,3	3,6	3,5	3,4	**3,4**	3,8	3,3	3,6	**3,4**
Inversión extranjera directa (pasivos) (%PIB)	1,3	2,7	**2,8**	2,8	2,7	3,4	3,0	**3,1**	6,0	5,7	3,9	**3,2**
Sector Público												
Bal. primario del Gobierno	-2,2	-1,3	**-4,9**	-0,7	-0,7	0,6	-2,9	**-3,7**	-0.3	0,3	0,2	**-1,6**
Bal. del Gobierno	-2,9	-1,8	**-7,8**	1,3	1,7	0,4	3,7	**-7,1**	1,2	1,0	1,1	**-5,6**
Bal. primario del SPNF	…	…	**-5,3**	…	…	…		**-5,3**	…	…	…	**-2,0**
Bal. del SPNF	…	…	**-7,6**	…	…	…		**-7,2**	…	…	…	**-6,1**
Indicadores de Deuda												
Deuda externa bruta	…	…	…			50,3	52,8	54,6	54,6	50,3	50,6		**31,5**
Pública		…	…	**33,2**	28,6	29,4	31,4	32,6	32,6	29,2	29,0	…	…
Privada		…	…		20,4	20,9	21,4	21,9	21,9	21,1	21,6	…	…
Deuda bruta del Gobierno Central	66,4	65,0	**65,0**		57,9	60,5	62,1	63,8	**63,8**	55,8	58,5		**59,1**

Colombia

Estados financieros del sistema bancario

	ago-22 (a)	jul-22	ago-21 (b)	Variación real anual entre (a) y (b)
Activo	**890.328**	**880.290**	**769.565**	**4,4%**
Disponible	62.420	58.704	52.230	7,8%
Inversiones y operaciones con derivados	177.007	176.166	166.562	-4,1%
Cartera de crédito	614.079	606.688	525.178	5,5%
Consumo	193.657	190.691	157.618	10,8%
Comercial	314.339	311.236	275.773	2,8%
Vivienda	90.873	89.794	78.573	4,3%
Microcrédito	15.211	14.967	13.214	3,9%
Provisiones	35.748	35.545	37.287	-13,5%
Consumo	13.727	13.385	12.048	2,8%
Comercial	16.891	16.927	17.623	-13,5%
Vivienda	3.198	3.182	2.900	-0,5%
Microcrédito	866	866	1.050	-25,6%
Pasivo	**791.148**	**783.361**	**671.784**	**6,3%**
Instrumentos financieros a costo amortizado	669.700	665.196	591.890	2,1%
Cuentas de ahorro	292.940	295.836	263.717	0,2%
CDT	185.065	174.558	142.465	17,2%
Cuentas Corrientes	81.716	82.129	81.435	-9,5%
Otros pasivos	11.063	11.737	9.683	3,1%
Patrimonio	**99.180**	**96.929**	**97.781**	**-8,5%**
Ganancia / Pérdida del ejercicio (Acumulada)	**11.264**	**9.965**	**8.186**	**24,1%**
Ingresos financieros de cartera	38.094	32.320	27.584	24,6%
Gastos por intereses	13.805	11.013	6.251	99,2%
Margen neto de Intereses	25.459	22.331	21.871	5,0%
Indicadores				**Variación (a) - (b)**
Indicador de calidad de cartera	**3,58**	**3,61**	**4,45**	**-0,87**
Consumo	4,73	4,70	5,12	-0,39
Comercial	3,05	3,11	4,27	-1,22
Vivienda	2,62	2,69	3,36	-0,74
Microcrédito	5,65	5,90	6,82	-1,17
Cubrimiento	**162,6**	**162,2**	**159,5**	**-3,12**
Consumo	149,9	149,4	149,3	0,57
Comercial	176,2	175,1	149,7	26,47
Vivienda	134,4	131,9	109,9	24,51
Microcrédito	100,7	98,1	116,5	-15,79
ROA	1,90%	1,95%	1,60%	0,3
ROE	17,51%	18,27%	12,82%	4,7

Colombia
Principales indicadores de inclusión financiera

	2016	2017	2018	2019	2020				2020	2021			
	Total	Total	Total	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4
Profundización financiera - Cartera/PIB (%) EC + FNA	**47,7**	**46,58**	**47,14**	**47,32**	49,1	51,4	51,9	52,2	**52,2**	52,3	50,7	49,5	49
Efectivo/M2 (%)	**12,5**	**12,18**	**13,09**	**15,05**	13,47	14,68	15,55	16,64	**16,64**	16,02	16,5	16,46	**17,04**
Cobertura													
Municipios con al menos una oficina o un corresponsal bancario	**99,7**	**100**	**99,2**	**99,9**	100	100	100	100	**100**	100	100	100	100
Municipios con al menos una oficina (%)	**73,9**	**73,9**	**74,4**	**74,6**	74,6	74,6	74,6	...	**78,6**				
Municipios con al menos un corresponsal bancario (%)	**99,5**	**100**	**98,3**	**100**	100	100	100	100	**100**				
Acceso													
Productos personas													
Indicador de bancarización (%) SF*	**77,3**	**80,10**	81,4	**82,5**	83,2	85,9	87,1	87,8	**87,8**	**89,4**	**89,4**	**89,9**	**90,5**
Indicador de bancarización (%) EC**	**76,4**	**79,20**	80,5	**81,6**	…	…	86,6	…	**…**	**88,9**	**…**	**89,5**	**…**
Adultos con: (en millones)													
Cuentas de ahorro EC	**23,5**	**25,16**	25,75	**26,6**	…	…	27,5	27,9	**27,9**	**28,4**	**28,3**	**28,5**	**28,9**
Cuenta corriente EC	**1,72**	**1,73**	1,89	**1,97**	…	…	1,92	1,9	**1,9**	**1,9**	**1,9**	**1,9**	**1,9**
Cuentas CAES EC	**2,83**	**2,97**	3,02	**3,03**	…	…	3,03	…	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**…**
Cuentas CATS EC	**0,10**	**0,10**	0,71	**3,30**	…	…	7,14	8,1	**8,1**	**9,2**	**10,5**	**11,8**	**…**
Otros productos de ahorro EC	**0,77**	**0,78**	0,81	**0,85**	…	…	0,84	…	**…**	**…**	**0,8**	**0,7**	**…**
Crédito de consumo EC	**8,74**	**9,17**	7,65	**8,42**	…	…	…	…	**…**	**…**	**6,9**	**6,9**	**6,9**
Tarjeta de crédito EC	**9,58**	**10,27**	10,05	**10,53**	…	…	10,59	…	**…**	**…**	**8,1**	**7,7**	**7,9**
Microcrédito EC	**3,56**	**3,68**	3,51	**3,65**	…	…	…	…	**…**	**…**	**2,4**	**2,3**	**2,3**
Crédito de vivienda EC	**1,39**	**1,43**	1,40	**1,45**	…	…	…	…	**…**	**…**	**1,1**	**1,2**	**1,2**
Crédito comercial EC	**1,23**	**1,02**	…	**0,70**	…	…	…	…	**…**	**…**	**0,5**	**0,4**	**…**
Al menos un producto EC	**25,4**	**27,1**	27,64	**29,1**	…	…	…	32	**32**	**32,7**	**32,9**	**33,1**	**33,5**
Uso													
Adultos con: (en porcentaje)													
Algún producto activo SF	**66,3**	**68,6**	68,5	**66,0**	66,8	71,6	73,0	72,6	**72,6**	**74,4**	**74,6**	**75,5**	**74,8**
Algún producto activo EC	**65,1**	**66,9**	67,2	**65,2**	…	…	72,4	…	**…**	**…**	**…**		**…**
Cuentas de ahorro activas EC	**72,0**	**71,8**	68,3	**70,1**	…	…	65,4	…	**64,2**	**62,2**	**65,3**	**65,8**	**65,7**
Cuentas corrientes activas EC	**84,5**	**83,7**	85,5	**85,6**	…	…	82,8	…	**82,3**	**82,3**	**80,2**	**78,5**	**73,7**
Cuentas CAES activas EC	**87,5**	**89,5**	89,7	**82,1**	…	…	82,1	…	**82,1**	**82,1**	**82,1**	**82,1**	**…**
Cuentas CATS activas EC	**96,5**	**96,5**	67,7	**58,3**	…	…	80,8	…	**74,8**	**73,0**	**73,8**	**75,2**	**…**
Otros pdtos. de ahorro activos EC	**66,6**	**62,7**	61,2	**62,8**	…	…	63,8	…	**…**	**…**	**64,6**	**75,6**	**…**
Créditos de consumo activos EC	**82,0**	**83,5**	82,2	**75,7**	…	…	…	…	**…**	**…**	**…**	**…**	**…**
Tarjetas de crédito activas EC	**92,3**	**90,1**	88,7	**79,5**	…	…	76,7	…	**…**	**…**	**…**	**…**	**…**
Microcrédito activos EC	**66,2**	**71,1**	68,9	**58,3**	…	…	…	…	**…**	**…**	**…**	**…**	**…**

Colombia

Principales indicadores de inclusión financiera

	2016	2017	2018	2019	2020				2020	2021			
	Total	Total	Total	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4
Créditos de vivienda activos EC	**79,3**	**78,9**	**77,8**	**78,2**	…	…	…	…	**…**	…	…	…	…
Créditos comerciales activos EC	**85,3**	**84,7**	**…**	**45,5**	…	…	…	…	**…**	…	…	…	…
Acceso													
Productos empresas													
Empresas con: (en miles)													
Al menos un producto EC	**751,0**	**775,2**	**946,5**	**938,8**	933,8	925,3	922,3	925,2	**925,2**	926,4	924,3	923,8	1023,6
Cuenta de ahorro EC	**500,8**	**522,7**	**649,4**	**649,1**	648,5	637,1	637,1	639,8	**639,8**	644.0	642,2	645,4	734,6
Cuenta corriente EC	**420,9**	**430,7**	**502,9**	**499,7**	492,8	491,6	488,7	491,3	**491,3**	489,0	489,3	489,2	510,5
Otros productos de ahorro EC	**15,24**	**14,12**	**13,9**	**13,8**	15,4	16,0	14,9	…	**15,3**	14,9	14,6	14,5	…
Crédito comercial EC	**242,5**	**243,6**	**277,8**	**285,9**	288,3	291,3	…	…	**…**	…	219,4	215,6	211,6
Crédito de consumo EC	**98,72**	**102,5**	**105,8**	**104,9**	103,9	103,4	…	…	**…**	…	78,6	76,1	76,2
Tarjeta de crédito EC	**79,96**	**94,35**	**106,9**	**113,0**	114,1	113,9	…	…	**…**	…	92,7	91,1	91,9
Al menos un producto EC	**751,0**	**775,1**	**…**	**…**	…	…	…	…	**…**	…	287,4	282,8	280,2
Uso													
Productos empresas													
Empresas con: (en porcentaje)													
Algún producto activo EC	**74,7**	**73,3**	**71,5**	**68,34**	68,00	68,06	67,63	66,84	**68,04**	…	…	…	…
			71,6	**68,36**	68,02	68,04	67,65	…	**68,07**	68,3	68,1	68,1	70,5
Algún producto activo SF	**74,7**	**73,3**	**47,6**	**45,8**	44,8	44,7	44,0	…	**…**	…	44,6	44,8	50,1
Cuentas de ahorro activas EC	**49,1**	**47,2**	**49,2**	**52,0**	55,0	55,4	57,2	…	**…**	…	…	…	…
Otros pdtos. de ahorro activos EC	**57,5**	**51,2**	**89,0**	**89,7**	90,7	91,0	91,1	…	**…**	…	91,6	91,9	92,5
Cuentas corrientes activas EC	**89,1**	**88,5**	**57,2**	**50,3**	49,9	49,0	…	…	**…**	…	…	…	…
Microcréditos activos EC	**63,2**	**62,0**	**83,9**	**78,2**	77,7	77,4		…	**…**	…	…	…	…
Créditos de consumo activos EC	**84,9**	**85,1**	**90,2**	**80,3**	80,5	79,8	…	…	**…**	…	….	…	…
Tarjetas de crédito activas EC	**88,6**	**89,4**	**91,6**	**77,1**	77,3	73,0		…	**…**	…	…	…	…
Créditos comerciales activos EC	**91,3**	**90,8**											
Operaciones (semestral)													
Total operaciones (millones)	**4.926**	**5.462**	**6.332**	**8,194**	-	4,685	-	5,220	**9,911**	4,938	…	6,221	…
No monetarias (Participación)	**48,0**	**50,3**	**54,2**	**57,9**	-	64,0	-	60,0	**61,7**	55,4	…	56,7	…
Monetarias (Participación)	**52,0**	**49,7**	**45,8**	**42,0**	-	36,0	-	40,0	**38,2**	44,6	…	43,3	…
No monetarias (Crecimiento anual)	**22,22**	**16,01**	**25,1**	**38,3**	-	31,0	-	27,4	**28,9**	-8,7	…	12,4	…
Monetarias (Crecimiento anual)	**6,79**	**6,14**	**6,7**	**18,8**	-	1,3	-	17,2	**10,0**	30,5	…	29,3	…
Tarjetas													
Crédito vigentes (millones)	**14,93**	**14,89**	**15,28**	**16,05**	16,33	15,47	14,48	14,67	**14,67**	14,86	14,59	15,01	15,60
Débito vigentes (millones)	**25,17**	**27,52**	**29,57**	**33,09**	34,11	34,51	35,42	36,38	**36,38**	39,21	38,36	39,67	40,82
Ticket promedio compra crédito	**205,8**	**201,8**	**194,4**	**203,8**	176,2	179,3	188,6	207,8	**207,8**	197,6	208,2	201,4	219,9
Ticket promedio compra débito	**138,3**	**133,4**	**131,4**	**126,0**	113,6	126,0	123,6	129,3	**129,3**	116,77	118,1	114,5	124,9

MANUAL DE FORMACIÓN

ATENCIÓN AL CLIENTE



FÓR-MATE
ACADEMIA FORMACIÓN

Introducción

Objetivos

Objetivo General
Objetivos Específicos

Concepto

Módulo I

El Cliente/La Clienta
¿Cómo evalúa el cliente/la cliente tu servicio?
La importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al cliente
La Comunicación con el cliente/la clienta
Comunicación Verbal
Comunicación No Verbal

Módulo II

Calidad y Procesos del Servicio al Cliente
Las necesidades del consumidor/a
Evaluación del comportamiento de atención
Motivación y Recompensas

Módulo III

Pasos para una excelente atención al cliente
Elementos Básicos del Servicio al cliente
Importancia del Servicio al cliente

Módulo IV

Expectativas con respecto al servicio
La Calidad en el servicio al cliente
Estrategias del servicio al cliente
Componentes básicos de un buen servicio
Habilidades de comunicación con los clientes
¿Qué harías con los reclamos de tus clientes/as?
Los diez mandamientos del servicio al cliente

INTRODUCCIÓN

El presente "MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE" tiene como **objetivo proponer a los/as emprendedores/as algunas cuestiones relativas a la atención al/a cliente/a al momento de vender un determinado producto o servicio**, con la expectativa de que se comprenda la importancia de mejorar las habilidades y destrezas en la relación con los y las clientes. También se incluyen casos prácticos que orienten la reflexión de los/as emprendedores/as sobre las mejores prácticas de atención a los y las clientes.

Este Manual comprende **cuatro módulos** en las que los/as emprendedores/as puedan **identificar situaciones que podrían suceder en los negocios en las prácticas de atención a los clientes.**

En el **primer módulo**: se aborda una definición de lo que es "cliente" y los elementos clave que buscan los/as clientes al momento de acudir a un establecimiento para la provisión de bienes y/o servicios. Además se demuestra la importancia de observar las tres cualidades de un/a buen/a vendedor/a: mirar, escuchar y preguntar.

En el **segundo módulo**: se enseña el proceso de organizar el servicio de atención al cliente, donde se destacan los tres elementos clave para un eficiente proceso. Así mismo se detallan los tipos de clientes y la forma en cómo tratarlos.

En el **tercer módulo**: se detallan los pasos que debe observar un/a emprendedor/a para practicar una excelente atención con sus clientes, para lograr resultados positivos en la realización de los productos de la empresa.

Y en el **cuarto módulo**: se establecen algunas pautas para responder a los reclamos de los/as clientes, tratando de encontrar las mejores soluciones que reviertan en el mejor prestigio para la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Ofrecer a los/as emprendedores/as un soporte teórico sobre los aspectos relacionados con la atención al cliente, para que incorporen en forma eficiente las buenas prácticas al momento de interactuar con sus clientes/as, mediante la implementación de varios mecanismos y estrategias con la simulación de actividades prácticas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer lo que los/as clientes necesitan para sentirse satisfechos/as.
2. Identificar los tipos de clientes, para saber cómo tratarlos, en el momento oportuno.
3. Dar a conocer a los/as emprendedores/as los pasos para una excelente atención a los/as clientes a partir de casos prácticos.
4. Determinar qué medidas tomar cuando existen reclamos de los/as clientes.

CONCEPTO

Es el conjunto de **actividades interrelacionadas** que ofrece un suministrador con el fin de que el/la cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercado. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Servicio al Cliente es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los/as Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los/as Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Servicio al Cliente, es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los/as clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

Para determinar cuales son las exigencias que el/la cliente demanda se debe realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además de definir la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Así, si ya se conoce qué servicios requieren los/as clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean; para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos tales como:

- ✓ Encuestas periódicas a consumidores
- ✓ Buzones de sugerencias
- ✓ Sistemas de quejas
- ✓ Reclamaciones

Al hablar de servicio al cliente, estamos hablando de una condición indispensable para lograr que se alcancen las metas y objetivos propuestos. Para llevar a cabo esta condición, el servicio al cliente necesita de personas creativas, serviciales y aptas para prestar dicho servicio.

MÓDULO I

EL CLIENTE/LA CLIENTA

"A los/as clientes/clientas hay que tratarlos/as como ellos/as quieren ser tratados/as"

Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios.

Los cuatro factores para una buena atención al cliente son:

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación

La atención al/la cliente, la excelencia en el servicio constituye una de las bases fundamentales para el éxito y desarrollo de una empresa en el mercado.

¿CÓMO EVALÚA EL CLIENTE/ LA CLIENTA TU SERVICIO?

Atención y servicio no son lo mismo, el cliente o la clienta se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos. Debes conocer los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

Los **elementos básicos** a tener en cuenta son:

- **Elementos tangibles**: Como las instalaciones y los equipos de la empresa, la presentación del personal, los materiales de comunicación y la exhibición de los productos.

- **Cumplimiento**: Implica desarrollar el servicio prometido oportunamente, es decir, lo que el/la vendedor/a ofrece en palabras, lo cumpla con la entrega del producto o servicio.

- **Disposición**: Es ayudar a los/as clientes/as a escoger el producto, proporcionándoles una asesoría para que se sienta satisfechos/as.

- **Cualidades del personal**: Los/as vendedores/as deben demostrar que son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza.

- **Empatía**: Los/as vendedores/as deben conocer al cliente/la clienta, entender sus necesidades y mantener con él/ella una comunicación positiva y permanente.

LA IMPORTANCIA DE SABER:
MIRAR, ESCUCHAR y PREGUNTAR AL CLIENTE

MIRE

➡ Cuando usted atiende a alguien, evite desviar la mirada de su oyente.
➡ Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará.
➡ Evite distracciones y utilice sus ojos y oídos para concentrar su atención.

ESCUCHE

➡ Nunca se debe interrumpir a un/a cliente mientras habla.
➡ Espere hasta que haya terminado de hablar, para ayudarlo.
➡ Recuerde que cuando el cliente o la clienta está hablando, también está comprando.

PREGUNTE

Cuando usted hace preguntas bien pensadas, asegura al cliente/clienta con quién habla que usted es capaz de analizar y manejar la tarea asignada.

RECUERDA:

Darte la oportunidad de escuchar, mirar y saber interpretar a los/as clientes/as son las herramientas más útiles. Escuchar y darles lo que necesitan, genera satisfacción y esto se traduce en clientes/as fieles.

LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE/LA CLIENTA

En la atención al cliente uno de los aspectos más importantes es la COMUNICACIÓN, pues es la base de las buenas relaciones con el cliente/la clienta, ésta consiste en: la transmisión de información desde un emisor, hasta un receptor, por medio de un canal.

En la comunicación con el cliente/la clienta debemos prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal.

Comunicación verbal

La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la "vía oral". Aspectos que debe cuidar:

Chillona: denota descortesía

Quebradiza: Denota tristeza

Serena: Denota seguridad y compresión

Fuerte: Denota autoridad

El volumen o intensidad de la voz: Al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca se hablará en voz demasiado alta.

El acento: Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.

El tono y la entonación: No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.

El uso del lenguaje: No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente/la clienta. Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel.

Saber escuchar: Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente/la clienta y el vendedor/la vendedora.

Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación llamado "lenguaje corporal", se produce en situación cara a cara, ya que la comunicación es a partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos.

Los mensajes no verbales pueden cumplir varias funciones:

- ✓ Reemplazar las palabras.
- ✓ Repetir lo que se dice (adiós con palabras y adiós con la mano).

RECUERDA:

La comunicación no verbal nos permite expresarnos positivamente con nuestros gestos y posturas.

Aspectos que debe cuidar:

Expresión facial:

Para el/la vendedor/a es conveniente conservar la sonrisa, pues demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.

Contacto ocular:

La mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Es una señal de comunicación, mientras que una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el/la cliente/a.

Gestos y movimientos con el cuerpo:

De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer el mensaje verbal poco claro.

Positivo: Las manos abiertas indican aceptación:

Negativo: Las manos cerradas indican rechazo o nerviosismo.

Negativo: Los brazos cruzados, pueden indicar superioridad, indiferencia.

Negativo: Si se mueve mucho, actitud de nerviosismo.

Postura corporal:

Refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con los/as demás.

Positivo: Estar de pie cuando se recibe a una persona indica buena disposición.

Negativo: Estar de perfil o de espaldas, indica rechazo.

RECUERDA:

El trato personalizado, es la mejor manera de amarrar y fidelizar clientes/as

MÓDULO II

CALIDAD y PROCESOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Considera los siguientes elementos fundamentales, al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente.

Elementos:

- ➡ Determinación de las necesidades del cliente.
- ➡ Evaluación de servicio de calidad.
- ➡ Análisis de recompensas y motivación.

LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR/ DE LA CONSUMIDORA

Preguntarse como emprendedor/a lo siguiente:

- ➡ ¿Quiénes son mis clientes/as?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar en la empresa.
- ➡ Tipos de clientes/as y cómo tratarlos/as.

El cliente/a discutidor/a

- ✦ Características: Son agresivos/as por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo por cada cosa que digamos.
- ✦ Como tratarlo/a:
  - Solicitarle su opinión.
  - Hablar suavemente pero firme.
  - Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.

El/la cliente/a enojado/a

- Características: No hay que negar su enojo. Evitar decirle, "No hay motivo para enojarse".
- Como tratarlo/a:
  - No ponerse a la defensiva.
  - Calmar el enojo.
  - No hay que prometer lo que no se puede cumplir.
  - Hay que ser solidario/a.
  - Negociar una solución.

El/la cliente/a conversador/a

- Características: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo.
- Como tratarlo/a:
  - No hay que tratar de sacárselo de encima.
  - Se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia.

El/la cliente/a ofensivo/a

- Características: Cuando tenemos una persona ofensiva delante es muy fácil volverse "irónico" ¡NO LO HAGA!
- Como tratarlo/a: Lo mejor es ser: Amable, excepcionalmente amable.

El/la cliente/a infeliz

- Características: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco".
- Como tratarlo/a:
  - No hay que intentar cambiarlos/las.
  - Se debe procurar de mejorar la situación.
  - Mostrarse amable y comprensivo/a.
  - Tratar de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

El/la cliente/a que siempre se queja

- ✦ Características: No hay nada que le guste. El servicio es malo, precios son caros, etc.
- ✦ Como tratarlo/a:
  - Hay que asumir que es parte de su personalidad.
  - Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas.

El/la cliente/a exigente

- ✦ Características: Es el/la que interrumpe y pide atención inmediata.
- ✦ Como tratarlo/a: Hay que tratarlos/as con respeto, pero no acceder a sus demandas.

El/la cliente/a coqueteador/a

- ✦ Características: Las insinuaciones, comentarios que realiza pueden provenir tanto de hombres como de mujeres.
- ✦ Como tratarlo/os:
  - Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y profesionalismo en todo momento.
  - Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El/la cliente/a que no habla y el/la cliente/a indeciso/a

- ✦ Características: Es callado/a y no menciona al/la vendedor/a lo que quiere comprar.
- ✦ Como tratarlo/a:
  - Hay que tener paciencia y ayudarlos/as.
  - Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión de compra.

EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE ATENCIÓN

Tiene que ver con la parte de atención del cliente. A continuación se presentan algunas reglas importantes para la persona que atiende:

- ➡ Mostrar atención.
- ➡ Tener una presentación adecuada.
- ➡ Atención personal y amable.
- ➡ Tener a mano la información adecuada.
- ➡ Expresión corporal y oral adecuada.

MOTIVACIÓN y RECOMPENSAS

Si tiene empleados/as en su negocio, mantenerlos motivados/as es fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias nacen de dos factores fundamentales:

Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo realizado por cada vendedor/a.

- Instrumentos: Puede ser una remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones.
- Ejemplo: Si se vende una cantidad extra de productos, se le entregará al/la vendedor/a un dinero extra como comisiones, a parte de su sueldo.

Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención al cliente.

- Instrumentos: Incentivos en el negocio, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación etc.
- Ejemplo: Realizar reuniones de integración donde los/as trabajadores/as participen en las actividades que les interesa.

MÓDULO III

PASOS PARA UNA EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE

Debes tener en cuenta los siguientes puntos:

1.- Mostrar atención; para que un negocio funcione debidamente lo primero a realizar en el momento que ingresa un/a cliente/a es demostrarle que para usted es una persona importante.

Caso 1: Usted va a comprar zapatos para su hijo/a, y sabe que existen varios comercios en la ciudad que se dedican a la venta de zapatos para niños/as y decide entrar a una tienda en cuyas vitrinas hay modelos muy interesantes. Al entrar, usted recorre la tienda sin que nadie lo atienda, ¿qué haría?

- Se retira de la tienda y busca los zapatos en otra.
- Se acerca hasta donde los/as vendedores/as y pregunta.

Usualmente lo que el/la cliente/a busca al entrar a un negocio es ser recibido/a con un saludo o un "Siga, en qué puedo ayudarle" y al momento de recorrer la tienda escuchar "Venga, le muestro lo que tenemos".

2.- Tener una presentación adecuada; un/a cliente/a es muy observador/a y para nada le gustan que el/la vendedor/a descuide su imagen.

Caso 2: Si Usted va a comprar un kilo de patatas para el almuerzo y en la tienda, el/la vendedor/a esta desarreglado/a y al venderle las patatas este/a, tienen algunas manchas y se lo entregan en una funda que se ve poco limpia ¿Usted qué haría?:

- Volvería a comprar en el mismo lugar.
- Busca una nueva tienda donde comprar patatas.

Los/as clientes/as siempre esperan que la persona que los atienda se vea bien y que el producto esté bien presentado y se vea "nuevo", "elegante" o "cuidado".

3.- Atención personal y amable; El/la cliente/a es su publicidad gratuita, si es atendido/a de forma cordial; este/a dirá a todos/as lo bien que fue recibido/a en su negocio y es más probable no solo que regrese, sino que traiga a más clientes.

Caso 3: Si Usted va a realizar sus compras a la tienda de la esquina y lo atienden después de un buen tiempo y de mala gana diciendo frases como "que va a llevar" o "son ocho euros y no tengo suelto", usted ¿qué diría acerca de cómo lo atendieron?

- Que no saben tratar al cliente y que no volverá.
- Que es normal que lo atiendan así.

Los/as clientes/as siempre van por ahí diciendo como lo/la trataron, por ello es importante que usted lo atienda de forma amable, respetuosa y se despida con una frase como: "fue un placer atenderle, pase un buen día y regrese pronto".

ELEMENTOS BÁSICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es un concepto complejo dentro de la organización empresarial, y por lo tanto consta de diversos elementos que lo desarrollan en función de la venta, ya sea antes, durante y después.

Antes de la venta:

La prioridad de nuestra empresa es escuchar las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante.

- Transmisión de la política del servicio al cliente
- Adecuada estructura organizativa
- Flexibilidad del sistema
- Servicios de gestión y apoyo

Durante la venta:

- Disponibilidad de Existencias, información de pedidos y precisión en tal información: Envíos especiales de mercancía y transportes

Después de la venta

- Sustitución del producto y trazabilidad de éste.
- Instalación, garantía, alteraciones, etc.
- Reclamaciones, quejas y devoluciones al cliente
- Clasificación según la temporalidad

Además, el servicio de atención al cliente consta de diferentes partes donde la empresa tiene en cuenta las posibles acciones que puedan suceder durante el tratamiento al cliente. Por lo tanto, el circuito de atención al cliente sería el siguiente:

IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsador de las empresas, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al cliente ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela. Así, las empresas que están orientadas al servicio al cliente son las que más probabilidad de éxito tienen en el futuro.

El mundo de los negocios está lleno de frases que son comunes sobre el servicio al cliente:

- El cliente es el rey
- El cliente siempre tiene la razón
- Lo primero son los clientes
- Cuida tus clientes que ellos te cuidarán a ti

En contrapartida, el prestar un mal servicio al cliente, puede traer consecuencias negativas sobre las percepciones de los clientes: Se pierde la confianza y no crea fidelidad.



Consecuencias:

- El servicio se brinda en una forma poco profesional
- «He sido tratado/a como un objeto, no como una persona»
- El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez
- El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados
- La situación empeoró después del servicio
- «He sido tratado/a con muy mala educación»
- El servicio no se prestó en el plazo previsto
- El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio
- Otras causas menores

En cambio, una atención rápida y sin errores, puede causar una grata impresión y ocasionar que el cliente se vuelva fiel al servicio.

Los puntos más importantes son:

- Fidelización de la clientela
- Output de la cadena de suministros

En definitiva, un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

MÓDULO IV

EXPECTATIVAS CON RESPECTO AL SERVICIO

Dichas expectativas se definen como las actitudes que el/la cliente/a asuma con respecto a una compañía, lo que a su vez se va relacionando con el producto, tanto como con el servicio que se presta.

Debido a la importancia de las expectativas generadas, se dan dos factores:

Factores Intrínsecos (internos):

Influyen en la respuesta del empleado/a hacia el/la cliente/a, y hacia los demás, y dichos factores se pueden ir mejorando mediante entrenamiento para así satisfacer al cliente de la mejor manera posible.

Según Leroy M. Buckner, en su libro *Servicio a clientes. Curso práctico De mercadotecnia*, se dan cuatro factores que influyen en el cliente:

Eficiencia: Se puede catalogar de eficiente a una empresa, si proporciona al cliente respuestas, información relacionada, sin demoras.

Confianza: Este factor va relacionado con la actitud de la persona que presta el servicio, es decir, la que se encarga de resolver dudas y proporcionar información.

Interés personal: Si el cliente capta que a su problema se le presta especial atención, esto puede generar una buena relación.

Confiabilidad: Se es confiable cuando se cumplen los cometidos que el cliente buscaba.

Factores Extrínsecos (externos):

Según Leroy M. Buckner, estos factores son ajenos a la respuesta dada por el empleado/a de la empresa:

Influencia de los medios: Los medios de comunicación son una parte importante ya que por medio de ellos es que se puede expresar visualmente lo que la empresa ofrece, y así dar una influencia de manera positiva.

Fama: Esta va a ser dada a conocer dependiendo de las experiencias de otros clientes sobre el mismo servicio. Es así como se transmiten las expectativas positivas o negativas.



LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

La calidad en el servicio al cliente, siempre es relativa y se puede dividir en:

- La calidad objetiva: es la que tiene que ver con el servicio físico.
- La calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del cliente debido al conocimiento de sus expectativas y percepciones hacia dicho servicio.

Cuando un/a cliente/a valora la calidad de un servicio, no separa sus componentes. Lo juzga como un todo, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el/la cliente/a tiende a generalizar los defectos a todo el servicio. Es por eso que en materia de servicios, la calidad o es total o no existe.

Así, desde el punto de vista comercial y con el fin de mejorar el compromiso con la calidad del servicio con los/las clientes/as, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Brindar un servicio confiable.
- Anticipar los riesgos e identificar y aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Optimizar las funciones operativas y administrativas de medición, facturación, recaudación y gestión de cobro.
- Asegurar, con la participación de todos lo que trabajan en la empresa, un excelente nivel de atención a clientes.
- Construir y transmitir una imagen comprometida con la calidad, llamando al cliente a formar una asociación a largo plazo.
- Mejoramiento de los sistemas operativos y de gestión con el fin de optimizar la relación integral “uno a uno” con nuestros clientes.
- Desarrollar herramientas de información que nos permitan anticipar las necesidades de nuestros clientes.

Principios de la calidad del servicio

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio siempre y cuando quiera más.
- La empresa tiene que formular prometidas que permitan conseguir los objetivos, ganar dinero y distinguirse entre los competidores.

ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente, y es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad para establecer una relación comercial.

COMPONENTES BÁSICOS DE UN BUEN SERVICIO

Cuando se atiende a un/a cliente/a tenemos en cuenta todos los detalles, tanto básicos como extras que podamos ofrecer. Siempre hay que tener en mente que un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

Para tener un servicio de calidad, debemos **cumplir** los diez componentes básicos:

***Seguridad*:** Sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

***Credibilidad*:** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no hay que prometer o mentir con tal de realizar la venta.

***Comunicación*:** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.

***Comprensión del cliente*:** Hay que mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea, con el esfuerzo de ser empáticos.

***Accesibilidad*:** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente (buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio Web…) además de establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

***Cortesía*:** Atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.

***Profesionalismo*:** Posesión de destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.

***Capacidad de respuesta*:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos/as, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

***Fiabilidad*:** Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

***Elementos tangibles*:** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Una vez cumplidos estos componentes básicos, podremos adicionar detalles extras que permitan agregar aun más valor y mayores niveles de satisfacción para nuestros clientes.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

Aun cuando la empresa conoce las expectativas de los clientes, es muy posible que no desarrolle estrategias que conlleven a satisfacerlas.

Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados frontline, en orden de cumplir las expectativas del cliente, estas destrezas se refieren a la comunicación y son:

RECUERDA:

DIAGNOSTICAR –> ESCUCHAR –> PREGUNTAR –> SENTIR

HABILIDAD: DIAGNOSTICAR

A todos nos impactan ciertas características de una persona cuando la vemos por primera ocasión, su físico, sus movimientos corporales, su forma de vestir, su contacto personal con nosotros o con otras personas, en fin, varios aspectos que nos llaman la atención o simplemente no lo hacen. Por ello, para lograr esta sensación de impacto en los clientes, es muy importante cuidar el comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el/la cliente/a.

El comportamiento no verbal está compuesto por las características mencionadas anteriormente, a las cuales se les suma el entorno y el *paralenguaje* (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje).

La habilidad de diagnosticar se refiere entonces a que las personas, en general, las determinamos por las primeras apreciaciones, ciertos niveles de "calidad" o "necesidad" relacionados con la apariencia.

***Importante*: Algunos estudios hechos en los EE.UU. evidencian la importancia del comportamiento no verbal, ya que se ha demostrado que cerca del 45% de un mensaje se expresa con el cuerpo.**

HABILIDAD: ESCUCHAR

El sentido del oído es una de las características con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos. Escuchar va más allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural, debe ser desarrollada.

Importante: Para conseguir un buen conocimiento del cliente, así como para mantener una sólida relación con él, debemos desarrollar la habilidad de escuchar.

Pero ¿por qué escuchamos?, hay varias razones, entre ellas:

- ✓ Es una manera natural de adquirir información
- ✓ Así podemos entablar relaciones, hacer amigos
- ✓ Para que quien habla se sienta reconocido
- ✓ Para disfrutar, para relajarnos…

Y cuáles son los elementos que tenemos que desarrollar para mejorar nuestro nivel, como escuchas y así detectar de la mejor manera las necesidades del cliente:

La percepción: Hay que prestar atención verdadera (percibir y entender) a las expresiones de las personas.

Las distracciones: Al momento de escuchar a un/a cliente/a no nos podemos permitir estar desconcentrados/as, en ese momento tenemos que estar 100% con el/a cliente y enfocados en lo que nos está comunicando.

La evaluación: Debemos aprender a analizar tomándonos el tiempo necesario para ello, seleccionando lo que estamos escuchando o ya escuchamos y determinando lo que es realmente importante.

HABILIDAD: PREGUNTAR

Esta tercera habilidad de comunicación es muy importante porque es la manera más directa y sencilla para recoger la información de quién tenemos en frente, además, es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor.

***Importante*: Para desarrollar esta habilidad se debe cuidar de la forma en que preguntamos y de la expresión de la pregunta.**

La forma en que preguntamos tiene que ver con el vocabulario utilizado, la estructura, es decir, si lanzamos preguntas abiertas o con múltiples alternativas, si son directas o no, etc. Se debe tratar de ofrecer diferentes alternativas, cuando sea posible, al/a cliente/a, además el vocabulario siempre ha de ser respetuoso y amable.

La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación, intolerancia o cercanía, al efectuar la pregunta debemos ser neutrales.

HABILIDAD: SENTIR

Mediante esta habilidad transmitimos empatía y allanamos el camino a los buenos resultados. Con sentir nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros/as clientes/as a sentir lo que el/la otro/a siente con respecto a una situación o problema particular. Para desarrollar esta habilidad debemos saber diagnosticar, escuchar y preguntar, además debemos conocernos muy bien a nosotros mismo, nuestros servicios y las capacidades de la empresa, así podremos comprender más fácilmente y ponernos en el lugar del/la cliente/a, ya que, sólo así llegamos a conocerlo/a verdaderamente.

¿QUÉ HARÍAS CON LOS RECLAMOS DE TUS CLIENTES?

Debemos tratar las reclamaciones aplicando los siguientes pasos:

1 **Escuchar atentamente**
Dejar que el/la cliente/a exponga su punto de vista y los motivos que le inducen a quejarse.

2 **Respetar la opinión del/la cliente/a**
Anotar en un papel todos los datos aportados por el/la cliente/a (en caso de ser necesario), mostrando interés por sus opiniones.

3 **Comprometerse**
Si la reclamación tiene solución, comprometerse con el/la cliente/a indicándoles forma y fecha en que se solucionara el problema.

4 **Controlar**
Realizar el seguimiento oportuno para que se solucione la reclamación, en caso de que no seamos nosotros directamente los encargados de hacerlo.

RECUERDA:

Lo más importante es NO buscar excusas

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Cuando una empresa que se dedica a cumplir los intereses de sus clientes, por consiguiente son lo más importante para el grupo por lo que nuestra mayor motivación son ellos y tendremos en cuenta diferentes puntos:

- ✓ Es la persona más importante de nuestro negocio y siempre tendrá la razón.
- ✓ No depende de nosotros/as, nosotros/as dependemos de él o ella.
- ✓ Nos está comprando un servicio y no haciéndonos un favor.
- ✓ Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- ✓ Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones, y no una fría estadística.
- ✓ Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- ✓ Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- ✓ Es merecedor/a de un trato cordial por parte de la empresa.
- ✓ Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- ✓ Es la fuente de vida de nuestro negocio.

Cuando una empresa cumple estos requisitos y, por consecuencia, obtendremos grandes beneficios.

Se debe aprender y aplicar todos los siguientes conocimientos:

CORTESÍA: El trato al cliente siempre debe ser cortés donde encuentre en el grupo un saludo cordial, una agradable sonrisa sin hacerle esperar, crear un trato personal y familiar con él/ella mismo/a, dirigiéndonos a él/ella por su nombre, con el fin de hacerle sentir importante y que perciba que le somos útiles.

ATENCIÓN RÁPIDA: A nadie le agrada esperar o sentirse ignorado, por lo que si llega un/a cliente/a y estamos ocupados/as, nos dirigimos a él o ella y de forma sonriente y por su nombre si se sabe. Un ejemplo sería: "*en un momento estaré con usted"*.

CONFIABILIDAD: Los/las clientes/as esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. Cuando hablamos con el/la cliente/a, debemos recordar que nosotros somos la empresa. Si una queja del cliente/a es válida, se piden excusas en nombre de la empresa y se procede a subsanar el problema de inmediato. Por consiguiente, cabe destacar que si no podemos resolver el problema del cliente/a, debemos buscar una alternativa para solucionar su asunto.

ATENCIÓN PERSONALIZADA: Ligado a la cortesía, al cliente/a le agrada y le hace sentir importante la atención personalizada. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente/a por su nombre, y en caso de un/a cliente/a ya conocido, saber un poco de antemano el motivo de su visita.

PERSONAL BIEN INFORMADO: El cliente espera recibir de los empleados/as encargados/as de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los servicios que ofrecemos, para lo que entra en juego la formación recibida y el sentido de pertenencia al grupo.

SIMPATÍA: El trato comercial con el cliente/a no debe ser frío ni distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con delicadeza y cordialidad.

APARIENCIA: Es muy importante en la primera toma de contacto con el cliente/a, su físico, sus movimientos corporales, su contacto personal con nosotros/as o con otras personas, en fin varios aspectos que nos llaman la atención o simplemente no lo hacen. Por lo que, cuidaremos mucho nuestra apariencia física y un entorno de trabajo ordenado y limpio.

CONCLUSIÓN

El éxito depende fundamentalmente de la demanda de los/as clientes. Ellos/as son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el o la cliente, porque él o ella es el verdadero/a impulsor/a de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

FRASES SUSTITUTAS

FRASE PROHIBIDA	FRASE SUSTITUTA
NO LO SE…	LO VOY A INVESTIGAR…
NO PODEMOS HACER ESO…	LE OFREZCO ESTA ALTERNATIVA…
TIENE QUE…	LE SUGIERO O USTED NECESITA…
UN SEGUNDO O UN MOMENTO…	PODRÍA ESPERAR UN MOMENTO POR FAVOR…
NO AL INICIO DE UNA FRASE…	OFRECER UNA ALTERNATIVA…

¡Ya has terminado!

Pulsa aquí:

Comenzar Examen



FÓR-MATE
ACADEMIA FORMACIÓN