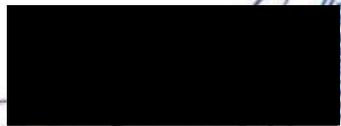


**Solicitud de cambio.**

<b>Solicitante:</b> Unidad de Riesgos	<b>Fecha:</b> 16 de noviembre de 2021
<b>Nombre del documento:</b> MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL	<b>Código:</b> DE-N-036
<b>Revisión:</b> 2	
<b>Motivo del cambio:</b> Revisión y mejora del Manual de Riesgo Reputacional adicionando nuevas definiciones en el apartado 4 y se actualiza el Pensamiento Estratégico Institucional, de conformidad a lo aprobado por Junta Directiva en fecha 27 de octubre de 2021, Acuerdo No.8923/1221, Acta No. 1221/1246/10/2021 el cual entra en vigencia a partir de la fecha de aprobación.	
<b>Descripción del cambio:</b> 1. En el apartado <b>4 DEFINICIONES</b> del manual se adicionan los conceptos: Riesgo legal, Factores de riesgo, Juicio de expertos, Mapa de riesgos, Riesgo inherente, Riesgo residual y Perfil de riesgos. 2. En el apartado <b>6 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> , se actualiza la Misión, Visión, y se adiciona un párrafo en 6.4 Valores Institucionales.	
Temporal <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
Válido hasta:	
<b>Vo.Bo.:</b>  GESTOR DEL SUB-PROCESO*	<b>Revisado por:</b>  SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD UDI
*Normativa firma de acuerdo al proceso o área relacionada.	
<b>Aprobado por:</b>  DIRECTOR EJECUTIVO O LIDER DEL PROCESO** ** Normativa y Lineamientos firma el director ejecutivo	

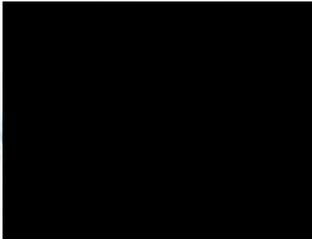
UDI-F-02

COPIA NO CONTROLADA

# **MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

## **UNIDAD DE RIESGOS**

**San Salvador, octubre de 2021**



**TITULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**Tabla de contenido**

<b>1. OBJETIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ALCANCE.....</b>	<b>4</b>
<b>3. RESPONSABILIDADES.....</b>	<b>4</b>
<b>4. DEFINICIONES .....</b>	<b>4</b>
<b>5. REFERENCIAS .....</b>	<b>5</b>
<b>6. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>5</b>
6.1 Visión.....	5
6.2 Misión.....	6
6.3 Política de Calidad .....	6
6.4 Valores institucionales .....	6
<b>7. ADMINISTRACIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL.....</b>	<b>6</b>
7.1 Estructura funcional del riesgo reputacional.....	6
7.2 Responsabilidades.....	7
7.2.1 Junta Directiva.....	7
7.2.2 Comité de Riesgos.....	7
7.2.3 Alta Gerencia.....	8
7.2.4 Unidad de Riesgos.....	8
7.2.5 Unidad de Auditoría Interna .....	8
7.2.6 Unidad de Oficialía de Cumplimiento .....	8
7.2.7 Unidad de Comunicaciones.....	9
7.2.8 Unidad Jurídica .....	9
7.2.9 Unidad de Acceso a la Información Pública .....	9
<b>8. POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL.....</b>	<b>9</b>
8.1 Políticas generales.....	9
8.2 Factores de riesgo.....	10
8.2.1 Factores gestionables.....	10
8.2.2 Factores no gestionables .....	11
<b>9. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL.....</b>	<b>12</b>
9.1 Identificación.....	12
9.2 Medición.....	12
9.2.1 Criterios para la valoración de los eventos de riesgo:.....	13
9.2.2 Mapa de riesgos .....	14
9.2.3 Perfil de riesgo.....	14

**TITULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

9.2.4 Efectividad de los controles .....	14
9.3 Control y Mitigación del Riesgo .....	15
9.3.1 Tipos de control .....	15
9.3.2 Mitigación .....	16
9.4 Monitoreo y Comunicación .....	16
<b>10. PERIODICIDAD DE EVALUACIONES Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>17</b>
10.1 Informes de seguimiento .....	17
<b>11. VIGENCIA .....</b>	<b>17</b>

**TITULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

## 1. OBJETIVO

Fortalecer la gestión de riesgo reputacional a través del establecimiento de un marco estructural adecuado que permita realizar de forma oportuna la identificación, medición, control y monitoreo de riesgos asociados a la posibilidad de incurrir en pérdidas, producto del deterioro de imagen de la entidad, debido al incumplimiento de leyes, normas internas, códigos de gobierno corporativo, códigos de conducta, lavado de dinero, entre otros.

## 2. ALCANCE

El presente Manual es aplicable a todas las operaciones rutinarias y no rutinarias del que hacer de FONAVIPO, así como también al accionar de empleados, funcionarios y directores que afecten la imagen de la institución.

## 3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la Junta Directiva del Fondo Nacional de Vivienda Popular, en adelante el Fondo, la aprobación de este Manual y sus posteriores modificaciones y/o actualizaciones, y velar por que éste sea difundido a todos los niveles del personal de la institución.

## 4. DEFINICIONES

Para efectos de la correcta interpretación de este Manual, se establecen las siguientes definiciones:

- a) **Alta Gerencia:** Dirección Ejecutiva y Jefes de Unidades que reportan a Dirección Ejecutiva y Presidencia.
- b) **Fondo/FONAVIPO:** Fondo Nacional de Vivienda Popular.
- c) **Riesgo Reputacional:** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas, producto del deterioro de imagen de la entidad, debido al incumplimiento de leyes, normas internas, códigos de gobierno corporativo, códigos de conducta, lavado de dinero, entre otros.
- d) **Riesgo Legal:** Consiste en la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a fallas en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento de normas, así como a factores externos tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros.
- e) **Factores de riesgos:** Son los factores generadores de un evento de riesgo operacional.
- f) **Juicio de expertos:** Es la opinión referente a la probabilidad de ocurrencia e impacto de un evento de riesgo, que puede brindar el gestor de un proceso y/o profesionales expertos en una disciplina o área de conocimiento.
- g) **Mapa de riesgos:** Es el instrumento que muestra de forma esquemática y resumida la valoración de los eventos de riesgo operacionales de la institución.

**TÍTULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

- h) **Riesgo inherente:** Es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones para modificar su probabilidad de ocurrencia o impacto.
- i) **Riesgo residual:** Es aquél al que se enfrenta una entidad después de la evaluación de los controles y/o la aplicación de acciones encaminadas al tratamiento de los eventos de riesgos.
- j) **Perfil de riesgos:** Es el nivel de riesgo asignado a un evento de riesgo, en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto.
- k) **Instituciones Usuarías:** Instituciones relacionadas directa o indirectamente con las operaciones de FONAVIPO.
- l) **Ley:** Ley del Fondo Nacional de Vivienda Popular.
- m) **NPB:** Norma Prudencial Bancaria.
- n) **Empleados:** persona que presta sus servicios de forma temporal o permanente a la institución.
- o) **Funcionario:** Quien dentro de FONAVIPO se desempeña en el cargo de Presidente de Junta Directiva, Director Ejecutivo, Jefes de Unidad de Staff, Gerente, Jefe de Unidad de Línea y Auditor Interno.
- p) **Director:** persona integrante de la Junta Directiva.
- q) **Dirección Ejecutiva:** Responsable del manejo administrativo de FONAVIPO, a quien le corresponde la ejecución de las resoluciones de la Junta Directiva, la supervisión general, la coordinación de las actividades, además de ser el representante legal de la institución.

## 5. REFERENCIAS

- a) Ley del Fondo Nacional de Vivienda Popular.
- b) NRP-17 Normas Técnicas de Gobierno Corporativo.
- c) NRP-20 Normas Técnicas para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras.
- d) Reglamento Interno de Trabajo.
- e) Ley de Acceso a la Información Pública.
- f) Manual de Riesgo Operacional.

## 6. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### 6.1 Visión

Ser líderes en facilitar a las familias salvadoreñas de más bajos ingresos el acceso a una solución habitacional integral, por medio de programas que les permitan mejorar su calidad de vida, a través del fortalecimiento financiero institucional.

**TITULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

## **6.2 Misión**

Facilitamos el acceso a soluciones habitacionales integrales a las familias salvadoreñas de más bajos ingresos; mediante programas de subsidios, créditos y desarrollo de proyectos habitacionales que permitan mejorar su calidad de vida.

## **6.3 Política de Calidad**

En FONAVIPO, como institución financiera autónoma, estamos comprometidos a mejorar continuamente los procesos, para satisfacer a nuestros clientes y partes interesadas, facilitando el acceso a soluciones habitacionales integrales mediante créditos y subsidios.

## **6.4 Valores institucionales**

Los valores son muy importantes en las bases de la estructura organizacional de una empresa, actúan como principios fundamentales y orientan nuestra forma de ser y actuar en la vida profesional y personal.

- a) **Solidaridad**, Solidaridad, porque apoyamos el esfuerzo de las familias para solucionar su problema habitacional, apoyo a su inclusión social.
- b) **Transparencia**, porque actuamos de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo, pueda conocer si las actuaciones del servidor público son apegadas a la ley.
- c) **Compromiso**, porque realizamos nuestro trabajo con alto espíritu de servicio hacia la población y con total identificación.
- d) **Integridad**, porque actuamos con honestidad, transparencia y probidad en cumplimiento al marco legal.
- e) **Equidad**, porque promovemos la igualdad de oportunidades, para el acceso a los beneficios que ofrece la Institución a las familias salvadoreñas.
- f) **Excelencia**, porque realizamos nuestro trabajo con calidad para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, utilizando nuestras mejores habilidades técnicas y humanas.

## **7. ADMINISTRACIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL**

### **7.1 Estructura funcional del riesgo reputacional**

Para la adecuada administración del riesgo reputacional, se define una estructura funcional en la cual se vinculan las principales áreas involucradas en la gestión de riesgo reputacional.

**TÍTULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**



## **7.2 Responsabilidades**

### **7.2.1 Junta Directiva**

- Aprobar las estrategias, políticas, manuales y planes de acción de la institución para la gestión del riesgo reputacional, y asegurarse que la Alta Gerencia los implemente efectivamente;
- Asignar y aprobar los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento la gestión del riesgo reputacional en forma efectiva y eficiente.

### **7.2.2 Comité de Riesgos**

- Evaluar, revisar y proponer para aprobación de la Junta Directiva las estrategias, políticas, manuales y planes de acción para la gestión del riesgo reputacional;
- Supervisar que la gestión del riesgo reputacional sea efectiva y que los eventos de riesgos sean consistentemente identificados, evaluados, mitigados y monitoreados;
- Proponer los mecanismos para la implementación de las acciones correctivas requeridas en caso de que existan desviaciones con respecto al nivel de tolerancia al riesgo.
- Aprobar las metodologías de gestión del riesgo reputacional;

**TITULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

- Proponer a Junta Directiva los límites de exposición al riesgo de reputación tolerables; e
- Informar a Junta Directiva al menos dos veces al año sobre la exposición al riesgo de reputación y los efectos que estos podrían producir en la continuidad del negocio.

**7.2.3 Alta Gerencia**

- La Alta Gerencia es la responsable de la implementación de la gestión del riesgo reputacional, de las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio, autorizados por la Junta Directiva.

**7.2.4 Unidad de Riesgos**

- Diseñar y someter a la aprobación de la Junta Directiva, a través del Comité de Riesgos, las estrategias, políticas, manuales y planes de acción para la gestión del riesgo reputacional;
- Diseñar y someter a la aprobación del Comité de Riesgos la metodología para la gestión del riesgo reputacional;
- Apoyar y asistir a las demás unidades de gestión para la implementación de la metodología del riesgo reputacional;
- Elaborar una opinión sobre el riesgo de nuevos productos o servicios, previo a su lanzamiento; así como también ante cambios importantes en el ambiente interno y externo que puedan afectar la imagen institucional, y
- Reportar oportunamente y de forma completa y detallada las fallas en los diferentes factores de riesgo reputacional a la Junta Directiva a través del Comité de Riesgos.

**7.2.5 Unidad de Auditoría Interna**

- Evaluar el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión del riesgo reputacional y dar seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo de la Unidad de Riesgo.
- Verificar la existencia de mecanismos de control interno efectivos relacionados con la gestión de riesgo reputacional.

**7.2.6 Unidad de Oficialía de Cumplimiento**

- Vigilar el cabal y oportuno cumplimiento dentro de la Institución de las disposiciones emitidas en materia de cumplimiento, así como la normativa interna del Fondo.

**TÍTULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

- Mantener actualizada la normativa interna en lo relacionado con los procesos de prevención de lavado de dinero y activos y financiamiento al terrorismo.

**7.2.7 Unidad de Comunicaciones**

- Diseñar y proponer para aprobación de la Junta Directiva, los mecanismos necesarios para el adecuado monitoreo de las actividades institucionales que velen por el buen manejo de la imagen de FONAVIPO, con el objetivo de prevenir situaciones o eventos que se deriven en un riesgo reputacional.
- Informar a la Unidad de Riesgos de cualquier evento que represente un riesgo de imagen para la institución.
- Diseñar e implementar los planes de acción necesarios para mitigar o evitar la pérdida de imagen de la institución.

**7.2.8 Unidad Jurídica**

- Velar por el cumplimiento de leyes y normas aplicables, en lo que se refiera a posibles pérdidas o daños causados por la operatividad de las unidades de la institución, que se deriven por el incumplimiento de normativa formal o legal. Adicionalmente los daños causados por factores externos tales como procesos judiciales, cambios en la regulación fiscal entre otros.
- Mantener un constante monitoreo sobre cambios en Leyes y normativas aplicables a FONAVIPO para la oportuna actualización de manuales y normativa interna con el fin de evitar incumplimientos a las mismas.

**7.2.9 Unidad de Acceso a la Información Pública**

- Es la unidad responsable de promover la transparencia institucional y establecer los mecanismos necesarios para dar acceso a la información a la ciudadanía en cumplimiento con la Ley de Acceso a la Información Pública.

**8. POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL**

**8.1 Políticas generales**

- a) Las operaciones de colocación de recursos se realizarán únicamente con instituciones evaluadas debidamente por FONAVIPO y autorizadas para ello.

**TÍTULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

- b) Las operaciones de FONAVIPO y las decisiones sobre ellas estarán bajo el cumplimiento de las regulaciones legales aplicables, las normativas internas autorizadas por Junta Directiva y por la ética de negocios y buenas prácticas.
- c) La colocación de los fondos será únicamente para el financiamiento de actividades para las cuales FONAVIPO ha sido creado.
- d) El manejo de la información sobre Instituciones Autorizadas, usuarios, Directores y empleados estará sujeta al mayor nivel de confidencialidad de acuerdo a las leyes y normas vigentes.
- e) El comportamiento de los empleados de FONAVIPO, deberá apegarse a lo establecido en la Ley de Ética Gubernamental, Reglamento Interno de Trabajo.

La gestión de riesgo reputacional de FONAVIPO velará siempre por lo siguiente:

- Ganar y mantener la confianza que la población tiene en FONAVIPO.
- Mejorar continuamente las relaciones con las entidades reguladoras del Estado.
- Ganar y mantener la confianza de los proveedores de fondos.
- Contratar y mantener personal calificado.
- Preparar a la institución para enfrentar efectos adversos de crisis sistémicas o eventos de riesgos que estén fuera del control de FONAVIPO.
- Mejorar de forma continua la imagen de la institución ante la población.

## **8.2 Factores de riesgo**

Los factores de riesgo constituyen las fuentes más probables de generación del riesgo reputacional, las cuales se han clasificado en dos grandes rubros:

### **8.2.1 Factores gestionables**

- a) **Suplantación de identidad:** puede presentarse en dos modalidades, en línea o phishing (que constituye el engaño a usuarios para que proporcionen información personal o financiera mediante correo electrónico) o sitio web fraudulento, e igualmente puede darse en la modalidad de uso de logos o distintivos comerciales en papelería o utilización del nombre de la institución para engañar a los usuarios y lograr beneficios económicos. En ambos casos las consecuencias pueden derivar en daño a la imagen institucional y ser objeto de coberturas noticiosas negativas.
- b) **Error en la gestión de riesgos:** se produce por el relajamiento del proceso de gestión de riesgos, lo cual conlleva a no visualizar o medir correctamente los riesgos, lo cual puede llevar a FONAVIPO a asumir posiciones de riesgo poco prudentes que den lugar a problemas con las regulaciones o al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**TÍTULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

- c) **Demandas de usuarios:** los problemas o fallas que se presenten en operaciones, pueden convertirse en demandas con repercusiones económicas y de imagen, cuyo impacto puede influir de manera adversa en los resultados o en el patrimonio de FONAVIPO.
- d) **Fraudes:** estos se consideran parte del riesgo operativo, pero al mismo tiempo tienen un impacto negativo en la imagen institucional, debido a que se pone en juicio la efectividad del control interno, lo que ocasiona desconfianza de parte de los usuarios y la imagen institucional es dañada seriamente sobre todo si trasciende a los medios de comunicación.
- e) **Fallas en los controles internos:** el fallo o vulneración del sistema de control interno, pueden además de los efectos económicos negativos, generar salvedades, abstenciones o negaciones de opinión por parte de los auditores o entes fiscalizadores o calificadoras de riesgo, que impactan fuertemente la reputación de la institución.
- f) **Incumplimiento de regulaciones legales:** FONAVIPO al ser una institución autónoma del Estado, se encuentra sujeta a regulaciones por diferentes entes fiscalizadores, el incumplimiento a las leyes y normas a las cuales se encuentra sujeta puede influir en la percepción de la opinión pública sobre la institución.
- g) **Comportamiento de empleados:** el comportamiento fuera de la institución es un factor que no puede ser regulado, ya que es parte del ámbito privado del empleado, sin embargo, las acciones de los empleados pueden ser visualizadas por la opinión pública y relacionarlo con la entidad.
- h) **Comportamiento de los directores y funcionarios:** como parte de la dirección estratégica de la institución, no están sujetos a la misma regulación de los empleados; sin embargo, su influencia en la imagen institucional es muy significativa debido a la forma en que son electos y su comportamiento, desempeño y separación de los cargos, representa un impacto importante en la imagen de la institución.

### 8.2.2 Factores no gestionables

- a) **Riesgo sistémico o de contagio:** es el riesgo que se fundamenta en la incertidumbre manejada por la opinión pública, respecto al sector de la economía al que se pertenece, y éste es un riesgo común al que está expuesto FONAVIPO, por ser parte integrante del sistema financiero, que en caso de tener un fallo provoca una reacción en cadena que puede conllevar a la desconfianza tanto de fondeadores de recursos, como instituciones usuarias y la población en general.
- b) **Riesgo estratégico:** Cuando se den fallas en las definiciones estratégicas, diseño de productos o servicios, planes de negocio, contratación y mantenimiento de personal

**TITULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

clave, adquisición de tecnología; pueden ocasionar pérdidas económicas importantes que deriven en el deterioro de la imagen de la institución.

- c) Riesgo país:** Es el riesgo asociado a la percepción que los mercados financieros internacionales tienen sobre la capacidad de pago de un gobierno, este riesgo influye en los costos financieros de FONAVIPO, además de asociarse a diferentes variables socioeconómicas que afectan el buen desempeño de las actividades de la institución y su crecimiento.

## 9. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL

### 9.1 Identificación

En esta etapa del proceso de gestión de riesgos, los eventos de riesgo se clasificarán de acuerdo a los tipos de riesgo que se detallan a continuación:

No.	Tipo de evento de riesgo	Descripción
1	Clientes y productos	Percepción de las instituciones y usuarios sobre la calidad de los bienes y servicios que FONAVIPO ofrece y que incide en la imagen de la institución.
2	Cobertura noticiosa	Pérdidas derivadas de coberturas noticiosas negativas, cuyo impacto en los resultados puede ser importante.
3	Fraudes	Pérdidas derivadas de actuaciones encaminada a defraudar.
4	Personas	Pérdidas derivadas de las actuaciones de empleados, funcionarios y directores que afecten la imagen de la institución.
5	Sistémico o de contagio	Pérdidas derivadas de fallos sistémicos ajenos al control de la institución.

### 9.2 Medición

En esta etapa, los riesgos se miden considerando los criterios de probabilidad de ocurrencia y el posible impacto en los resultados de la institución:

**TÍTULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**9.2.1 Criterios para la valoración de los eventos de riesgo:**

**a) En cuanto a la probabilidad de ocurrencia**

Nivel	Tipo de probabilidad	Descriptivo	Rango de probabilidad
5	<b>Casi seguro</b>	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Probabilidad por arriba del 80% de que este se presente.
4	<b>Probable</b>	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Entre el 60% y el 80% de probabilidad que este se presente.
3	<b>Posible</b>	Es posible que ocurra bajo ciertas circunstancias.	Entre el 40% y el 60% de probabilidad que este se presente.
2	<b>Improbable</b>	Podría ocurrir en algún momento.	Entre el 20% y el 40% de probabilidad que este se presente.
1	<b>Rara</b>	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales.	Entre el 1% y el 20% de probabilidad que este se presente.

La valoración cuantitativa de la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, se realizará sobre la base de los rangos de probabilidad anteriormente definidos.

**b) En cuanto a su impacto:**

Nivel	Tipo de impacto	Descriptivo	Rango de impacto
5	<b>Significativo</b>	Pérdidas económicas de alto impacto	$\geq 25\%$
4	<b>Mayor</b>	Pérdidas económicas sustanciales	15% y $< 25\%$
3	<b>Moderado</b>	Pérdidas económicas moderadas	5% y $< 15\%$
2	<b>Menor</b>	Pérdidas económicas relativamente bajas	1% y $< 5\%$
1	<b>Insignificante</b>	Pérdidas económicas bajas	$< 1\%$

Para la valoración cuantitativa del impacto de los eventos de riesgo, se utilizarán los rangos de impacto previamente definidos, preferentemente sobre la base de los resultados anuales proyectados, considerándose dentro de éstos, los ajustes que pudiesen haberse realizado durante el período de evaluación.

**TITULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**9.2.2 Mapa de riesgos**

El resumen de la valoración combinada entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto que provee el perfil de los eventos de riesgo reputacional, se muestra en el siguiente esquema:

		PERFIL DEL EVENTO DE RIESGO					
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	Casi seguro	5	Moderado (5)	Moderado (10)	Alto (15)	Alto (20)	Extremo (25)
	Probable	4	Bajo (4)	Moderado (8)	Alto (12)	Alto (16)	Alto (20)
	Posible	3	Bajo (3)	Moderado (6)	Moderado (9)	Alto (12)	Alto (15)
	Improbable	2	Bajo (2)	Bajo (4)	Moderado (6)	Moderado (8)	Moderado (10)
	Raro	1	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (3)	Moderado (5)
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Significativo
IMPACTO							

**9.2.3 Perfil de riesgo**

De la valoración combinada entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto, se establecerá el perfil de riesgo inherente del evento identificado, de conformidad a los rangos definidos en la siguiente tabla:

Perfil	Rangos de Riesgo	Consideración
Extremo	21 → 25	El riesgo es inaceptable
Alto	11 → 20	El riesgo es importante
Moderado	5 → 10	El riesgo es tolerable
Bajo	< 4	El riesgo es aceptable

**9.2.4 Efectividad de los controles**

Se debe evaluar como el perfil de riesgo inherente del evento de riesgo identificado, es mitigado por la efectividad de los controles asociados a dicho evento.

**TÍTULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**a) Identificación de los controles**

Una vez establecido el perfil de riesgo inherente de los eventos de riesgo se deberán identificar los controles existentes para mitigar el riesgo en cuestión.

**b) Ponderación de la efectividad de los controles**

La ponderación de la efectividad de los controles identificados, se realizará mediante la aplicación de la siguiente tabla:

Ponderación	Efectividad	Descriptivo
0.20	Alta	Los controles existentes proporcionan la seguridad razonable suficiente para mitigar la probabilidad de ocurrencia o el impacto asociado al evento de riesgo identificado.
0.40	Media	Los controles existentes proporcionan la seguridad razonable para mitigar la probabilidad de ocurrencia o el impacto asociado al evento de riesgo identificado; no obstante, éstos presentan oportunidades de mejora.
0.60	Baja	Los controles existentes no son suficientes para mitigar los riesgos asociados al evento de riesgo identificado; implicando su fortalecimiento y / o la creación de nuevos controles.
1.00	Sin Control	No existen controles que mitiguen los riesgos asociados al evento de riesgo identificado.

**c) Determinación del perfil de riesgo residual**

El perfil de riesgo residual, será determinado multiplicando el nivel del perfil de riesgo inherente por la ponderación de la efectividad de los controles asociados al evento de riesgo.

Para el análisis de resultados, el mapa de riesgo inherente, será comparado con el mapa de riesgo residual.

**9.3 Control y Mitigación del Riesgo**

**9.3.1 Tipos de control**

En esta etapa, deben implementarse controles que se traduzcan en la disminución de la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto potencial de los eventos de riesgo identificados, los cuales se clasificarán de la siguiente manera:

**TITULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**a) Controles preventivos**

Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa contra ellos; también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos.

**b) Controles detectivos**

Se diseñan para descubrir un evento, irregularidad o un resultado no previsto; alertan sobre la presencia de los riesgos y permiten tomar medidas inmediatas; pueden ser manuales o computarizados. Generalmente sirven para supervisar la ejecución del proceso y se usan para verificar la eficacia de los controles preventivos. Ofrecen la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear, o alertar a los funcionarios.

**c) Controles correctivos**

Permiten el restablecimiento de una actividad, después de ser detectado un evento no deseable, posibilitando la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles se establecen cuando los anteriores no operan, y permiten mejorar las deficiencias. Por lo general, actúan con los controles detectivos, implicando reprocesos.

**9.3.2 Mitigación**

En esta etapa se determinan las acciones a seguir para reducir y/o mantener los riesgos dentro de los niveles de tolerancia aceptables por la institución.

Las estrategias de mitigación para gestionar los riesgos, deben ser determinadas por los líderes y gestores de los procesos, en tal sentido, las estrategias se pueden clasificar según se detalla:

- a) Aceptación:** no se lleva a cabo ninguna acción y se asume la pérdida económica o el riesgo.
- b) Mitigación:** Se toman acciones que permitan la reducción del impacto de la ocurrencia del riesgo.
- c) Transferencia:** Se toman acciones para transferir a un tercero el impacto o pérdida esperada por los riesgos asumidos.

**9.4 Monitoreo y Comunicación**

El objetivo de esta etapa es asegurar continuamente que las acciones establecidas para mitigar los eventos de riesgo, sean eficaces y se cumplan según lo establecido.

**TÍTULO: MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

En este sentido, el monitoreo estará enfocado al seguimiento de las acciones realizadas, respecto a la condición o evolución de los eventos de riesgo identificados, con el objeto de obtener una seguridad razonable de que éstas han permitido reducir el perfil de los eventos de riesgo; fortaleciendo así, la gestión de riesgo reputacional.

Asimismo, se definirá un esquema de comunicación, de tal forma que exista un orden de la proyección de la imagen y los canales de comunicación adecuados para minimizar la exposición al riesgo reputacional.

## **10. PERIODICIDAD DE EVALUACIONES Y SEGUIMIENTO**

### **10.1 Informes de seguimiento**

La Unidad de Riesgos realizará capacitaciones y talleres sobre la gestión de riesgo reputacional y rendirá informes al Comité de Riesgo y Junta Directiva en los meses de julio y diciembre de cada año.

La gestión del riesgo reputacional, será desarrollada por los líderes y gestores de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de cada unidad organizativa, quienes determinarán las estrategias de mitigación para gestionar los riesgos.

En este sentido, el monitoreo estará enfocado al seguimiento de las acciones realizadas, respecto a la condición o evolución de los eventos de riesgo identificados, con el objeto de obtener una seguridad razonable de que estas han permitido reducir el perfil de los eventos de riesgo; fortaleciendo así, la gestión de riesgo reputacional.

## **11. VIGENCIA**

Este Manual deroga el aprobado en fecha 30 de junio de 2020, Acuerdo No.8498/1155, del Acta de Junta Directiva No. 1155/1180/06/2020.

El presente Manual fue modificado de conformidad con lo aprobado por Junta Directiva, en fecha 27 de octubre de 2021, Acuerdo No. 8923/1221, del Acta de Junta Directiva No. 1221/1246/10/2021 y entra en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.