


# **MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

## **UNIDAD DE RIESGOS**

**San Salvador, noviembre de 2023**

  
Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**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>6</b>
6.1 Visión.....	6
6.2 Misión.....	6
6.3 Política de Calidad.....	6
6.4 Valores institucionales.....	6
<b>7. ADMINISTRACIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL</b> .....	<b>7</b>
7.1 Estructura funcional del riesgo reputacional.....	7
7.2 Responsabilidades.....	7
7.2.1 Junta Directiva.....	7
7.2.2 Comité de Riesgos.....	8
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.....	9
7.2.7 Unidad de Comunicaciones.....	9
7.2.8 Unidad Jurídica.....	9
7.2.9 Unidad de Acceso a la Información Pública.....	9
7.2.10 Unidad de Créditos.....	10
7.2.11 Unidad Administrativa.....	10
7.2.12 Unidad de Operaciones de Proyectos y Reconstrucción.....	10
<b>8. POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL</b> .....	<b>10</b>
8.1 Políticas generales.....	10
8.2 Factores de riesgo.....	11
8.2.1 Factores gestionables.....	11
8.2.2 Factores no gestionables.....	12
<b>9. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL</b> .....	<b>12</b>
9.1 Identificación.....	12
9.2 Medición.....	13
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.....	15
9.2.4 Efectividad de los controles.....	15
9.3 Control y Mitigación del Riesgo.....	16

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

9.3.1	Tipos de control .....	16
9.3.2	Mitigación .....	17
9.4	Monitoreo y Comunicación .....	17
9.5	Registro de eventos de riesgos .....	18
9.6	Indicadores de evolución de riesgo reputacional.....	18
<b>10.</b>	<b>PERIODICIDAD DE EVALUACIONES Y SEGUIMIENTO.....</b>	<b>19</b>
10.1	Informes de seguimiento.....	19
<b>11.</b>	<b>VIGENCIA.....</b>	<b>20</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>21</b>
12.1	Anexo No. 1: Modelo de Plan de Acción y Mitigación de Riesgos.....	21
12.2	Anexo No. 2: Modelo de Matriz de Seguimiento de Riesgos Materializados.....	22

  
Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**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:** Representan aquellas variables que las entidades deben considerar para una adecuada identificación y mitigación de los riesgos a los que están expuestas.
- 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.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

- g) **Mapa de riesgos:** Es una herramienta que permite presentar una imagen panorámica de los riesgos a los que está expuesta la entidad; independiente de la forma de su presentación, en el que se identifican y se ubican las áreas/actividades/activos (procesos) que podrían verse afectados durante la ocurrencia de un evento adverso. Permite ver las amenazas y medir la magnitud de cada riesgo (probabilidad e impacto económico). Es un instrumento gráfico de gestión de los riesgos que permite comparar los riesgos por su importancia relativa, así como en conjunto, permitiendo a la entidad establecer niveles aceptables de riesgo.
- h) **Riesgo inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.
- i) **Riesgo residual:** Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles. Es el riesgo que queda, una vez se han instrumentado los controles pertinentes para su tratamiento. En todo caso exige un permanente monitoreo para observar su evolución.
- j) **Perfil de riesgo:** Resultado consolidado de la medición de los riesgos a los que se ve expuesta una entidad.
- k) **Instituciones Usuarias:** Instituciones relacionadas directa o indirectamente con las operaciones de FONAVIPO.
- l) **Ley:** Ley del Fondo Nacional de Vivienda Popular.
- m) **NRP:** Normas Técnicas de Riesgo Prudencial.
- 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.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL

## 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.

### 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.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**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.



**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.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

## MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL

### 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;
- 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 y seguimiento 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 Riesgos.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA



**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

- 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.
- 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 vía correo electrónico, 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.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**7.2.10 Unidad de Créditos**

- Informar vía correo electrónico a la Unidad de Riesgos, de cualquier evento que represente un riesgo de imagen para la institución, relacionado con las intermediarias financieras y usuario final.

**7.2.11 Unidad Administrativa**

- Es la unidad responsable de administrar la gestión del recurso humano, así como velar por el cumplimiento de normas aplicables al personal para mitigar o evitar la pérdida de imagen de la institución.

**7.2.12 Unidad de Operaciones de Proyectos y Reconstrucción**

- Informar vía correo electrónico a la Unidad de Riesgos, de cualquier evento que represente un riesgo de imagen para la institución, relacionado con los proyectos habitacionales.


**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.
- 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.

  
Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

- Mejorar continuamente las relaciones con las entidades reguladoras del Estado.
- Ganar y mantener la confianza de los proveedores de fondos.
- Contratar al personal idóneo que cumpla las especificaciones técnicas del puesto de trabajo; y mantener al personal en constante capacitación para que esté actualizado en temas relacionados a su área de trabajo.
- 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.
- 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.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

## MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL

- 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 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:

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

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:

### 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.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

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

Nivel	Tipo de impacto	Descriptivo	Rango de impacto
5	<b>Significativo</b>	Pérdidas económicas de alto impacto	≥ 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.

**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				

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**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
<b>Extremo</b>	<b>21 → 25</b>	El riesgo es inaceptable
<b>Alto</b>	<b>11 → 20</b>	El riesgo es importante
<b>Moderado</b>	<b>5 → 10</b>	El riesgo es tolerable
<b>Bajo</b>	<b>&lt; 4</b>	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.

**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
<b>0.20</b>	<b>Alta</b>	Los controles existentes proporcionan la seguridad razonable suficiente para mitigar la probabilidad de ocurrencia o el impacto asociado al evento de riesgo identificado.
<b>0.40</b>	<b>Media</b>	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.
<b>0.60</b>	<b>Baja</b>	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.
<b>1.00</b>	<b>Sin Control</b>	No existen controles que mitiguen los riesgos asociados al evento de riesgo identificado.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**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:

**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 de protección**

Su objetivo es establecer medidas de control o planes de acción que protejan a la institución contra pérdidas que impacten en los resultados económicos de FONAVIPO.

**d) 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.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA



## MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL

### 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:

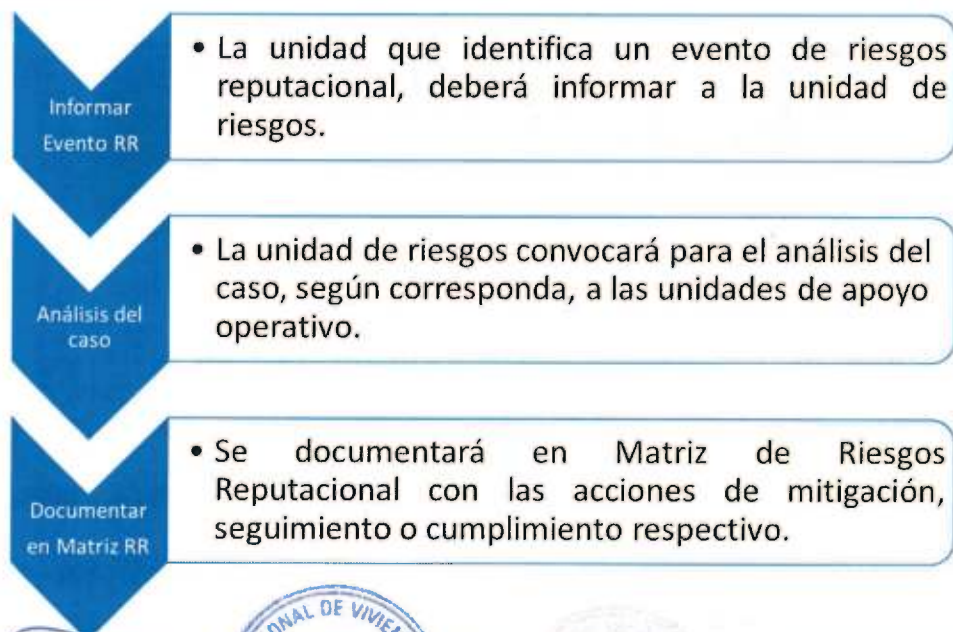
- Aceptación:** no se lleva a cabo ninguna acción y se asume la pérdida económica o el riesgo.
- Mitigación:** Se toman acciones que permitan la reducción del impacto de la ocurrencia del riesgo.
- Transferencia:** Se toman acciones para transferir a un tercero el impacto o pérdida esperada por los riesgos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

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.

Para que exista un orden de la proyección de la imagen y los canales de comunicación adecuados para minimizar la exposición al riesgo reputacional, se define el siguiente esquema:



Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

## MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL

### 9.5 Registro de eventos de riesgos

Los eventos de riesgo identificados, deberán ser registrados en la base de datos de eventos de riesgo en el SIN módulo de riesgos, por el líder, gestor de riesgo operacional, jefe o designado en cada unidad organizativa, este registro deberá realizarlo dentro del tiempo vigente en cada trimestre, además contará como máximo de tiempo de 20 días hábiles del siguiente mes al finalizar un trimestre.

De no dar cumplimiento al plazo establecido, el responsable de la unidad organizativa deberá solicitar a la unidad de riesgos la gestión para la habilitación vía sistema y pueda registrar los eventos de riesgos acaecidos en un trimestre.

### 9.6 Indicadores de evolución de riesgo reputacional

La Unidad de Riesgos en conjunto con las unidades de apoyo operativo del riesgo, deberán evaluar para dar seguimiento a los riesgos reputacionales identificados, así como los que se hayan decidido mitigar en vía de aceptación. Estos indicadores podrán proveer información sobre la efectividad de los controles o de las acciones tomadas para la minimización de los riesgos que se están evaluando.

Cuando se hayan evaluado los riesgos por dos o más períodos consecutivos, se podrá comparar el valor del riesgo residual obtenido en un período de tiempo comparándolo con el anterior, utilizando la siguiente escala de disminución, para clasificar el nivel de riesgo del indicador que se está evaluando.

Escala de disminución	Clasificación
De 0% a 25%	Riesgo Extremo
De 25.01% a 50.00%	Riesgo Alto
De 50.01% a 75.00%	Riesgo Moderado
De 75.01% al 100%	Riesgo Bajo

### Utilización de la escala

- Los riesgos cuya reducción sea entre el 0% al 25% se catalogarán como riesgo extremo.
- Los riesgos cuya reducción esté en el rango del 25.01% al 50.00% se clasificarán como de riesgo alto.
- Los riesgos cuya reducción esté en el rango del 50.01% al 75.00% se clasificarán como de riesgo moderado. •
- Los riesgos que se reduzcan entre una 75.01% al 100% serán clasificados como de riesgo bajo.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

La escala de la categorización de los riesgos, será en concordancia con la evaluación y determinación del nivel de riesgo según la disminución que se haga en un período específico, con las causas identificadas y mitigadas según el seguimiento respectivo.

En caso que el riesgo no reporte en el seguimiento ningún tipo de reducción, o se mantenga en el mismo nivel o al contrario aumentó al perfil de riesgo residual, las unidades de apoyo operativo deberán adoptar la elaboración de Plan de Acción y Mitigación de Riesgos, con el objetivo de implementar nuevas acciones que conlleven a que disminuya el perfil de riesgo. Para esta implementación, se documentará mediante el Anexo No. 1.

Para los eventos de riesgos en seguimiento, documentados en matrices de riesgo reputacional y que se hayan materializado, las unidades de apoyo operativo deberán de proceder a elaborar Matriz de Seguimiento de Riesgos Materializados de acuerdo al Anexo No. 2 con el objetivo de medir la eficacia de los controles o acciones de mitigación. Para el caso que se materialice algún evento y no esté en matriz de riesgo reputacional, se deberá proceder a documentarlo en Anexo 2.

Posteriormente de haber documentado el Anexo 2, las unidades de apoyo operativo, tendrán que volver a evaluar nuevamente con las acciones o controles determinados o implementados para efectos de continuar la gestión de mitigación de riesgos materializados; los controles o acciones que trataban ese evento de riesgo ya no serán considerados en la nueva evaluación que se efectúe.

Para los riesgos que se materialicen por segunda vez por la misma causa, se deberá elevar la probabilidad de riesgo a su máxima clasificación (riesgo extremo).

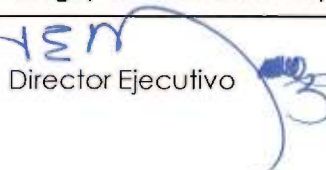
## **10. PERIODICIDAD DE EVALUACIONES Y SEGUIMIENTO**

### **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 las unidades de apoyo operativo, 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.

  
Director Ejecutivo




COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**11. VIGENCIA**

- a) Este Manual sustituye las modificaciones aprobadas por Junta Directiva en fecha 27 de octubre de 2021, Acta No. 1221/1246/10/2021 Acuerdo No. 8923/1221.
- b) Este Manual se ha modificado de conformidad a lo aprobado por Junta Directiva en fecha 29 de noviembre de 2023, Acta No. 1317/1342/11/2023, Acuerdo No. 9521/1317.

  
Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**12. ANEXOS**

**12.1 Anexo No. 1: Modelo de Plan de Acción y Mitigación de Riesgos.**

**PLAN DE ACCIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS**

PROCESO:

REF. UNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	SUBPROCESO VINCULADO	PERFIL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES O ACCIONES (SEGÚN MATRIZ DE RIESGO OPERACIONAL)	PERFIL DE RIESGO RESIDUAL	ANÁLISIS DE LAS CAUSAS PARA DETERMINAR QUE OTRAS ACCIONES SE FORTALECERÁN Y PASARÁN AL PLAN DE ACCIÓN O MITIGACIÓN	PLAN DE ACCIÓN O MITIGACIÓN	ÁREA RESPONSABLE (LÍDER Y/O GESTOR)	TIEMPOS ESTIMADOS PARA REALIZAR LAS GESTIONES (DESDE-HASTA)
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

Nota. En columna

- A Tomar referencia de la identificación de la unidad y el número correlativo del evento de riesgo según matriz de riesgo operacional según proceso.
- B Copiar el evento de riesgo según matriz de riesgo operacional del proceso correspondiente
- C Detallar el subproceso respectivo según la descripción del evento según matriz de riesgo operacional del proceso
- D Copiar el perfil del riesgo inherente de la matriz de riesgo operacional del proceso respectivo.
- E Copiar las acciones o controles de acuerdo a la matriz de riesgo operacional
- F Copiar perfil del riesgo residual de acuerdo a la matriz de riesgo operacional
- G Revisar y analizar los controles de la columna E de este Plan, y describir las causas por las cuales no fueron efectivos los controles. Ejemplo: No fueron efectivos porque no se dio seguimiento, porque no se actualizaron, porque no estaban enfocados al evento de riesgo, y otros
- H Después de haber diagnosticado las causas según columna G, determine cuales nuevas acciones se implementarán para mitigar el nivel de riesgo en nivel moderado y alto.
- I Enunciar los responsables del proceso o subproceso respectivo
- J Establecer el inicio y finalización para el plan de mitigación.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA

**MANUAL DE RIESGO REPUTACIONAL**

**12.2 Anexo No. 2: Modelo de Matriz de Seguimiento de Riesgos Materializados.**

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RIESGOS MATERIALIZADOS**

PROCESO: \_\_\_\_\_ SUB-PROCESO: \_\_\_\_\_ LIDER DEL PROCESO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 OBJETIVO DEL PROCESO: \_\_\_\_\_

**Perfil de Riesgo**

- 1. Riesgo Extremo
- 2. Riesgo Alto
- 3. Riesgo Moderado
- 4. Riesgo Bajo

No. Ref. del riesgo	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	NIVEL DEL RIESGO (PERFIL)	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA		EFICACIA DE LAS ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS
					DESDE	HASTA	
1	2	3	4	5	6		7

**Indicaciones para el llenado:**

- 1 Extraer de matriz de riesgo operacional, la referencia del riesgo
- 2 Extraer de matriz de riesgo operacional, el nombre del evento de riesgo
- 3 Extraer de matriz de riesgo operacional, el nivel de riesgo
- 4 Estas acciones copiadas de la matriz de riesgo o del archivo de controles
- 5 Responsables líderes y gestores de riesgo del proceso respectivo
- 6 Revise y determine el periodo de inicio y finalización como vigencia que ejecutará esas acciones o controles
- 7 Con base al análisis efectuado de las acciones que implementó según Plan de Mitigación Anexo 3 del Manual ROPE, describa del porqué fueron o no efectivas las nuevas acciones que implementó después que se materializó el riesgo.

**Después:** Ir a la matriz de riesgo operacional a revisar nuevamente y actualizar con las acciones implementadas según columna D, deberá revisar y actualizar archivo de controles y matriz de riesgo operacional, para determinar nuevamente los niveles de controles y perfil de riesgo.

Director Ejecutivo



COPIA NO CONTROLADA