

Política Gestión de Riesgos

PL-EXS-CAL-001

Versión 3



Hoja de aprobación y control de cambios

ELABORÓ / ACTUALIZÓ	Alexander Cuspoca Profesional Excelencia y Sostenibilidad	Firma <i>Alex C</i>
REVISÓ	Carlos Franco Subdirector de Excelencia y Sostenibilidad	Firma <i>Carlos Franco</i>
APROBÓ	Carolina Londoño Directora Ejecutiva	Firma <i>Carolina Londoño P.</i>

Documento firmado electrónicamente: La política de gestión de riesgos fue revisada antes de su aprobación por los integrantes del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, así como por el Comité de Auditoría, Control y Riesgos de la Junta Directiva, quienes contribuyeron activamente a su construcción y mejora.

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN / CONTROL DE CAMBIOS	FECHA DE APROBACIÓN
01	<ul style="list-style-type: none">Primera versión del documento	14/03/2019
02	<ul style="list-style-type: none">Actualización general de la política.Cambio en la valoración de probabilidad.Cambio en la valoración de los controles.Actualización en nivel de aceptación del riesgo residual.Actualización formato de matriz de riesgos.	01/06/2023
03	<ul style="list-style-type: none">Actualización general de la políticaActualización de responsabilidades acorde con la nueva estrategia y el nuevo organigrama.Actualización en método de cálculo de riesgo residual.Actualización en método de valoración de controlesSe incluye apetito del riesgo por categoría	Ver fecha de firma electrónica



Índice

1. Objetivos:	4
2. Alcance:	4
3. Referencias:	4
4. Glosario:	4
5. Responsabilidades:	7
6. Lineamientos:	9
6.1 Identificación de los riesgos	10
6.1.1 Objetivos estratégicos y objetivos por proceso.....	10
6.1.2 Identificación de los puntos de riesgo	11
6.1.3 Identificación de áreas de impacto.....	11
6.1.4 Identificación factores de riesgo	11
6.1.5 Descripción de riesgos:	13
6.1.6 Tipología de riesgos	14
6.1.7 Valoración del riesgo	15
6.1.8 Evaluación de riesgos.....	17
6.1.9 Apetito del riesgo.....	18
6.1.10 Estrategias para combatir el riesgo	22
6.1.11 Identificación de controles	23
6.1.12 Atributos y valoración de los controles	24
6.1.13 Seguimiento a los controles	26





1. Objetivos:

Establecer un marco integral para la identificación, gestión, monitoreo y control de los riesgos de la Corporación Ruta N que puedan afectar el cumplimiento de sus obligaciones y su direccionamiento estratégico, promoviendo una cultura de gestión orientada a la toma de decisiones basada en riesgos y la generación de valor sostenible.

Objetivos específicos

- Apoyar a la toma de decisiones basada en riesgos
- Garantizar la operación normal de Ruta N.
- Minimizar la probabilidad e impacto de los riesgos
- Mejoramiento en la calidad de procesos.
- Fortalecer de la cultura de control de Ruta N.
- Dotar a Ruta N de herramientas y controles para hacer una administración más transparente, eficaz y eficiente.

2. Alcance:

La Política de Gestión de Riesgos es aplicable a todas las áreas, procesos y unidades de negocio de la Corporación Ruta N y sus filiales, con excepción de los riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

Nota 1: La gestión de los riesgos de SST será liderada por la Subdirección Administrativa y Financiera – Gestión Humana, y su identificación, valoración y tratamiento se realizarán conforme a la metodología establecida por el responsable del Sistema de Gestión de SST.

Nota 2: La gestión de los riesgos asociados a los proyectos de la Corporación Ruta N, estará a cargo de las direcciones y subdirecciones responsables de cada proyecto, quienes podrán aplicar la metodología establecida en la Política de Gestión de Riesgos o, en su defecto, la metodología que defina la PMO, para garantizar su correcta identificación, valoración y tratamiento.

3. Referencias:

- ISO 31001/2018 Directrices para la gestión de riesgos
- Guía para la gestión de riesgos de la función pública V6-2022

4. Glosario:

Apetito del Riesgo: es el nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar, asumir o retener en la búsqueda de sus objetivos estratégicos, antes de que se requieran acciones para mitigar, transferir o evitar dicho riesgo.





Causa: 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.

Control: medida, acción o mecanismo implementado para prevenir, detectar, mitigar o corregir un riesgo, reduciendo su probabilidad de ocurrencia, su impacto o ambos. Los controles pueden clasificarse como preventivos (evitan la ocurrencia), detectivos (identifican la ocurrencia) o correctivos (minimizan el efecto una vez ocurrido). Su efectividad influye directamente en el nivel de riesgo residual.”

Consecuencia: efectos o situaciones resultantes de la materialización del riesgo que impactan en el proceso, la entidad, sus grupos de valor y demás partes interesadas.

Comité Institucional de Control interno: órgano de asesoría y decisión en los asuntos de control interno dentro de la entidad. En su rol de responsable y facilitador, hace parte de las instancias de articulación para el funcionamiento armónico del Sistema de Control Interno.

Comité de Gestión y Desempeño Institucional: órgano rector, articulador y ejecutor, a nivel institucional, de las acciones y estrategias para la correcta implementación, operación, desarrollo, evaluación y seguimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Factores de Riesgo: fuentes generadoras de riesgo

Gestión del riesgo: proceso sistemático para identificar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de una organización.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Límite de riesgo: nivel máximo de exposición que una organización está dispuesta a asumir frente a un riesgo específico o conjunto de riesgos, y que no se debe sobrepasar en ninguna circunstancia, ya que hacerlo comprometería la sostenibilidad, la legalidad, la reputación o la continuidad de la operación.

Mapa de Riesgos: documento que resume los resultados de las actividades de gestión de riesgos, incluye una representación gráfica en modo de mapa de calor de los resultados de la evaluación de riesgos.

MECI: modelo estándar de control interno

MIPG: modelo Integrado de Planeación y Gestión.





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. En general la fórmula del Nivel del Riesgo poder ser Probabilidad * Impacto.

Punto de Riesgo: actividades en las que potencialmente se genera riesgo. Tratándose de riesgo fiscal los puntos de riesgo son todas las actividades que representen gestión fiscal, por ejemplo, aquellas de administración, gestión, ordenación, ejecución, manejo, adquisición, planeación, conservación, custodia, explotación, enajenación, consumo, adjudicación, gasto, inversión y disposición de los bienes o recursos públicos o intereses de naturaleza pública.

Probabilidad: es la estimación de la posibilidad de que un evento de riesgo ocurra dentro de un período de tiempo determinado. Representa la frecuencia o la oportunidad con la que un riesgo identificado puede materializarse y generar un impacto sobre los objetivos de la organización. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

Riesgo: es la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un evento y la magnitud de sus consecuencias, que puede afectar positiva o negativamente el logro de los objetivos de una organización. Técnicamente, se representa como una función del grado de incertidumbre y del impacto asociado a un evento potencial, considerando tanto factores internos como externos.

Matemáticamente, en enfoques cuantitativos, el riesgo puede expresarse como: Nivel de Riesgo = Probabilidad × Impacto.

Riesgo de Corrupción: posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Riesgo fiscal: efecto dañoso sobre los recursos públicos y/o los bienes y/o intereses patrimoniales de naturaleza pública, a causa de un evento potencial.

Riesgo Inherente: nivel de riesgo propio de la actividad. El resultado de combinar la probabilidad con el impacto nos permite determinar el nivel del riesgo inherente, dentro de unas escalas de severidad.

Riesgo Residual: resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

Riesgo de Seguridad de la Información: posibilidad de que una amenaza concreta pueda explotar una vulnerabilidad para causar una pérdida o daño en un activo de información. Suele considerarse como una combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias.

Tolerancia del riesgo: valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del apetito de riesgo determinado por la entidad.





Vulnerabilidad: representan la debilidad de un activo o de un control que puede ser explotada por una o más amenazas.

5. Responsabilidades:

Dirección Ejecutiva:

- Definir y aprobar la política de riesgos de la Corporación Ruta N y promover su implementación y mejora continua.
- Proveer los recursos necesarios para la correcta gestión de riesgos de la Corporación Ruta N.
- Hacer seguimiento por lo menos una vez al año al cumplimiento de la política de riesgos de la Corporación Ruta N.

Las siguientes responsabilidades se establecen según el sistema de 3 líneas del instituto internacional de auditores y del modelo estándar de control interno MECI.

Línea de defensa Estratégica

Dirección Ejecutiva-Grupo primario

- Implementar y hacer seguimiento periódico al cumplimiento de la política de riesgos.
- Analizar aquellos riesgos que puedan llevar a la vulnerabilidad de la continuidad de la Corporación o que pongan en riesgo el cumplimiento del objeto misional y las metas.
- Solicitar mínimo un informe anual de materialización riesgos a la subdirección de excelencia y sostenibilidad.
- Proveer los recursos necesarios para una adecuada gestión de riesgos de Ruta N.

Primera línea de defensa

Directores, Subdirectores, Líderes y Profesionales de procesos.

- Responsables de identificar, valorar, gestionar y hacer seguimiento a los riesgos de los procesos a su cargo.
- Conocer e Implementar la política de gestión de riesgos en cada uno de los procesos a su cargo.
- Revisar por lo menos una vez al año la matriz de riesgos de los procesos a su cargo y proponer mejoras para su gestión.
- Informar de forma escrita a la dirección ejecutiva y a la subdirección de excelencia y sostenibilidad sobre la materialización de riesgos de los procesos a su cargo.
- Desarrollar mecanismos de autoevaluación para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles para la gestión de los riesgos.
- Establecer planes de mejoramiento para aquellos riesgos materializados.





- En caso de evidenciar un riesgo materializado y que este no se encuentre identificado en el mapa de riesgos, deberá solicitar la actualización a la subdirección de excelencia y sostenibilidad.

Segunda línea de defensa

Subdirección de Excelencia y Sostenibilidad, Secretaría General y Comités Oficiales de Ruta N.

Subdirección de excelencia y sostenibilidad

- Definir la metodología para la Gestión de Riesgos Corporativos, los niveles de probabilidad, niveles de severidad, el nivel de aceptación del riesgo residual y el mecanismo para la valoración de controles.
- Capacitar a las diferentes dependencias sobre la metodología para la identificación y gestión de los riesgos.
- Realizar seguimiento por lo menos una vez al año a la implementación de los controles definidos por la primera línea de defensa y realizar recomendaciones para el mejoramiento continuo de estos.
- Revisar los riesgos inherentes y residuales de cada proceso y pronunciarse sobre aquellos que su riesgo residual no esté dentro del nivel de aceptación establecido por la corporación.
- Consolidar el mapa de riesgos institucional.
- Publicar el mapa de riesgos institucional en la página web.
- Hacer seguimiento a los planes de mejoramiento establecidos por la primera línea de defensa según los riesgos materializados o las oportunidades de mejora identificadas.
- Acompañar y orientar metodológicamente la identificación, análisis, valoración y formulación de controles de los riesgos Corporativos en los diferentes procesos y proyectos

Secretaría General

- Monitorear los riesgos jurídicos de los procesos identificados por la primera línea de defensa y según el alcance de la secretaría general.
- Orientar a la primera línea de defensa sobre la identificación de riesgos jurídicos en sus procesos.
- Orientar a la primera línea de defensa sobre los diferentes escenarios de riesgo jurídico de sus procesos.
- Hacer seguimiento a los riesgos de la contratación en sus diferentes fases y modalidades.

Comité institucional de coordinación de control interno

- Hacer seguimiento al cumplimiento de la política de gestión de riesgos
- Hacer seguimiento a la eficacia de la gestión de riesgos.
- Hacer seguimiento a la actualización de la matriz de riesgos cuando se requiera.
- Revisar por lo menos una vez al año el informe de materialización de riesgos.
- Análisis de eventos y riesgos críticos





Comité Institucional de gestión y desempeño

- Analiza la gestión del riesgo de los diferentes procesos y solicita aplicar mejoras cuando sea necesario.
- Realiza informe de materialización de riesgos para la dirección ejecutiva
- Promueve a mejora continua de la política de gestión de riesgos.

Todos los comités oficiales de Ruta N.

- Velar por el control de riesgos asociado a las funciones propias del comité.

Tercera línea de defensa

Dirección de Control interno

- Realizar seguimiento objetivo a los riesgos consolidados por los diferentes procesos en el mapa de riesgos.
- Reportar seguimiento a los riesgos de corrupción.
- Asesorar a la línea estratégica, primera y segunda línea de defensa en la formulación de controles a los riesgos
- Realizar recomendaciones para el mejoramiento de la política de gestión de riesgos.

Revisoría fiscal

- Hacer seguimiento a la correcta gestión de los riesgos financieros de la Corporación.

6. Lineamientos:

La Corporación Ruta N se compromete a mantener una cultura de gestión de riesgos en sus diferentes actividades y procesos asociados al cumplimiento de su objeto misional, buscando minimizar las pérdidas y luchando continuamente contra la corrupción, mediante la implementación efectiva de controles con un enfoque preventivo y de mejora continua.

La política de gestión de riesgos de la Corporación Ruta N tiene un carácter estratégico y está basada en el modelo integrado de planeación y gestión, la guía de administración de riesgos del DAFP y en la norma ISO 31000/2018

La Corporación Ruta N ha determinado que el formato **FORM-EXS-CAL-010** es la herramienta para identificar, valorar, evaluar y administrar los riesgos, para lo cual la Dirección Ejecutiva en conjunto con la Subdirección de Excelencia y Sostenibilidad revisan periódicamente su aplicabilidad.



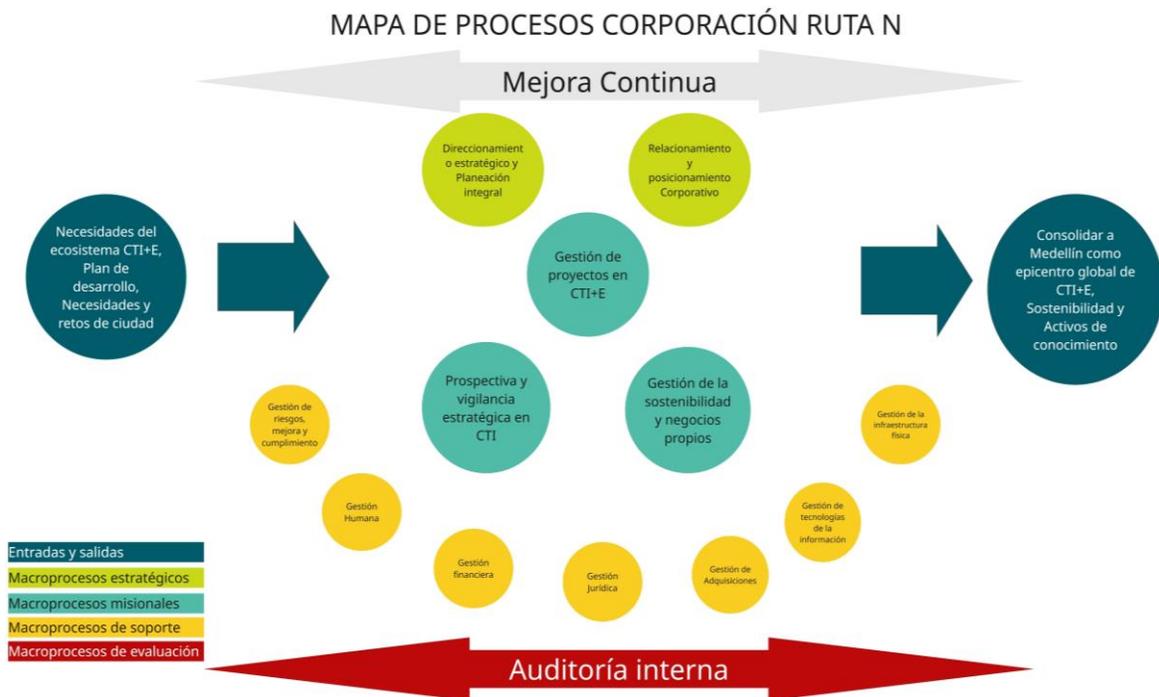
6.1 Identificación de los riesgos

6.1.1 Objetivos estratégicos y objetivos por proceso.

Para la correcta identificación de riesgos se contempla como base el direccionamiento estratégico de Ruta N el cual se encuentra descrito a continuación:



Así mismo se contempla para el análisis de riesgos los objetivos de cada uno de los procesos de la Corporación definidos en el mapa de procesos.





6.1.2 Identificación de los puntos de riesgo: La actividad de identificación de puntos de riesgo consiste en reconocer y documentar los eventos, condiciones o situaciones que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de Ruta N y sus procesos. Es fundamental para establecer una base sólida para la gestión proactiva del riesgo.

Los puntos de riesgo son actividades dentro del flujo de cada proceso donde existe evidencia o se tienen indicios de que pueden ocurrir eventos de riesgo y deben mantenerse bajo control para asegurar que el proceso cumpla con su objetivo. La identificación de los puntos de riesgo es la base para elaborar la matriz de riesgos.

6.1.3 Identificación de áreas de impacto: La identificación de áreas de impacto tiene como propósito establecer cuáles dependencias, procesos o activos de Ruta N podrían verse afectados en caso de materializarse un riesgo. Este ejercicio permite anticipar el alcance de las consecuencias, facilitar la definición de medidas de mitigación, fortalecer los planes de preparación y optimizar la asignación de recursos institucionales.

Para elaborar una correcta identificación de áreas de impacto se debe:

- Realizar un mapeo de procesos clave y su vulnerabilidad frente a distintos tipos de riesgo (operativo, financiero, legal, tecnológico, reputacional, etc.).
- Análisis de interdependencias entre áreas o funciones, para identificar posibles efectos en cadena.
- Consulta con profesionales de procesos, líderes o directivas frente a la continuidad del negocio.
- Uso de herramientas como matrices de impacto, mapas de calor, análisis de escenarios y árboles de consecuencias.

6.1.4 Identificación factores de riesgo:

La identificación de factores de riesgo es el primer paso esencial en la gestión del riesgo. Este proceso busca reconocer de forma sistemática las fuentes potenciales de riesgo, tanto internas como externas, que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos, operativos, financieros o de cumplimiento de la organización. En la siguiente tabla encontrará un listado de factores de riesgo que pueden afectar a Ruta N.

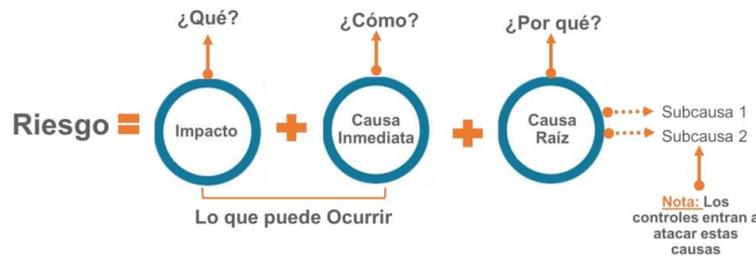
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos: <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de capital(presupuesto)• Liquidez• Inflación• Tasas de interés• Austeridad del gasto	Financieros: <ul style="list-style-type: none">• Presupuesto• Transferencias de recursos



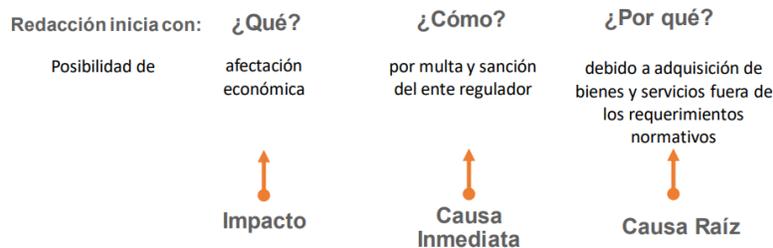
<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Desempleo 	
<p>Políticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de gobierno • Estabilidad política • Políticas públicas • Plan de desarrollo • Regulación 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad del personal • Salud y seguridad en el trabajo • Experiencia
<p>Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Responsabilidad social • Terrorismo • Protesta social 	<p>Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos • Objetivos de procesos • Capacidad de los procesos • Diseño de procesos • Conocimiento
<p>Tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatización • Tecnología emergente • Nuevos productos o servicios • Adopción tecnológica • Comercio electrónico • Uso de datos 	<p>Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos estratégicos • Objetivos estratégicos • Planeación (hitos) • Estructura organizacional • Indicadores
<p>Medio Ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisiones • Energía • Residuos • Catástrofes naturales • Desarrollo sostenible • Cambio climático • Iniciativas de responsabilidad Corporativa 	<p>Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activos
<p>Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios legales y normativos • Requisitos legales en salud y seguridad • Leyes laborales 	<p>Gobernanza y Control Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de políticas internas • Efectividad de auditorías y controles • Riesgos de fraude y corrupción.
<p>Reputacionales y de Opinión Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen institucional en medios y redes sociales. • Expectativas de transparencia y ética corporativa. 	<p>Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compromiso de los empleados • Resistencia al cambio • Comunicación interna ineficaz

<p>Internacionales / Geopolíticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos armados o tensiones internacionales. • Restricciones comerciales o sanciones. • Variaciones en tipo de cambio y comercio exterior. 	<p>Continuidad del Negocio / Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planes de contingencia • Dependencia de proveedores críticos • Fallos en cadena de suministro
<p>Mercado y Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la competencia (entrada de nuevos actores). • Variación en la demanda de productos/servicios. • Cambios en precios internacionales de insumos. 	<p>Tecnología / Ciberseguridad (detalle adicional a lo existente)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidades de ciberseguridad • Pérdida de datos sensibles • Dependencia de sistemas críticos sin respaldo

6.1.5 Descripción de riesgos: la descripción del riesgo debe contener todos los detalles que sean necesarios y que sea fácil de entender tanto para el líder del proceso como para personas ajenas al proceso. Se propone una estructura que facilita su redacción y claridad que inicia con la frase “**Posibilidad de**” y se analizan los siguientes aspectos:



Ejemplo





La anterior estructura evita la subjetividad en la redacción y permite entender la forma como se puede manifestar el riesgo, así como sus causas inmediatas y causas principales o raíz, esta es información esencial para la definición de controles en la etapa de valoración del riesgo.

6.1.6 Tipología de riesgos

De acuerdo con la naturaleza de Ruta N y los objetivos institucionales, se han identificado las siguientes tipologías de riesgos para los diferentes procesos y proyectos de la Corporación Ruta N.

<p>Estratégicos: riesgos que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de la misión y el propósito. Son aquellos que amenazan a Ruta N y pueden generar interrupciones bruscas en los planes, servicios y actividades que conforman el cumplimiento de la estrategia institucional. Incluyen cualquier evento que pueda menoscabar la implementación de la estrategia, el logro de los objetivos misionales o la sostenibilidad a largo plazo. Dentro de esta categoría se encuentran los riesgos políticos, entendidos como cambios en el entorno político, decisiones gubernamentales, inestabilidad institucional o variaciones en las políticas públicas que puedan impactar la misión, el modelo de operación o las fuentes de financiación.</p>
<p>Financieros: posibilidad de obtener resultados financieros adversos debido a fluctuaciones de mercado, gestión inadecuada de flujos de caja, ingresos inferiores a lo proyectado o variaciones económicas clave (tasas de interés, tipo de cambio, inflación). Estos riesgos también pueden originarse en inversiones con alta incertidumbre, endeudamiento excesivo o insuficiencia de información para la toma de decisiones.</p>
<p>Legales: posibilidad de incumplir leyes, regulaciones, normas éticas o contractuales, lo que puede generar sanciones, pérdidas económicas y deterioro reputacional. Incluye tanto el desconocimiento como la omisión intencional de las disposiciones aplicables, así como el incumplimiento de acuerdos comerciales o contractuales.</p>
<p>Operativos: posibilidad de pérdidas ocasionadas por fallas en procesos, personas, sistemas, infraestructura o por eventos externos. Incluye errores humanos, deficiencias tecnológicas, fallas logísticas, afectaciones por desastres, interrupciones de servicios esenciales, pérdida de personal clave, la dificultad para atraer y retener talento especializado o la existencia de brechas de competencias críticas necesarias para la operación y desarrollo de proyectos estratégicos.</p>
<p>Seguridad de la información: corresponden a la posibilidad de que la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información institucional se vean comprometidas por accesos no autorizados, pérdida, alteración o divulgación indebida de datos. Estos riesgos pueden originarse en ataques cibernéticos, malware, ingeniería social, fallas en los controles de acceso, errores humanos o insuficiencias en la gestión de incidentes de seguridad. Su materialización puede generar impactos reputacionales, legales y operativos que afecten la confianza y la continuidad de la entidad</p>
<p>Tecnológicos: Se refieren a las amenazas derivadas de fallas, vulnerabilidades o deficiencias en la infraestructura tecnológica, los sistemas de información o las telecomunicaciones, que puedan afectar la continuidad de las operaciones. Estos riesgos incluyen indisponibilidad de servicios críticos, interrupciones por deficiencias en mantenimiento o actualizaciones, obsolescencia tecnológica, capacidad insuficiente para soportar la demanda institucional y fallos en la</p>





interoperabilidad de plataformas. Su adecuada gestión implica asegurar la resiliencia tecnológica, la actualización permanente y la implementación de planes de continuidad y recuperación.

Reputacionales: posibilidad de que la percepción negativa por parte de la ciudadanía, aliados o inversionistas afecte la confianza, legitimidad y capacidad de gestión de la entidad, generando consecuencias adversas en su sostenibilidad y operación.

De corrupción: posibilidad de que, por acción u omisión, se utilice de forma indebida el poder, los recursos o la información para obtener un beneficio particular o de terceros, afectando los intereses de la entidad y del sector público. Estos riesgos deben identificarse, evaluarse y prevenirse mediante controles permanentes.

6.1.7 Valoración del riesgo

La valoración del riesgo consiste en establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencia o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (Riesgo inherente).

Determinar la probabilidad: se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Para efectos de este análisis, la probabilidad de ocurrencia estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se está analizando. De este modo, la probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

Bajo este esquema, la subjetividad que usualmente afecta este tipo de análisis se elimina, ya que se puede determinar con claridad la frecuencia con la que se lleva a cabo una actividad, en vez de considerar los posibles eventos que pudiesen haberse dado en el pasado, ya que, bajo esta óptica, si nunca se han presentado eventos, todos los riesgos tendrán la tendencia a quedar ubicados en niveles bajos, situación que no es real frente a la gestión de las entidades colombianas.

Probabilidad	Frecuencia de la actividad
Muy Baja 20%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximos 2 veces por año.
Baja 40%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 3 a 24 veces por año
Media 60%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta de 24 a 500 veces por año
Alta 80%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta mínimo 500 veces al año y máximo 5000 veces por año
Muy Alta 100%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año 100%



Determinar el impacto: para la construcción de la tabla de criterios se definen los impactos económicos, reputacionales y efectos cualitativos como las variables principales. Cabe señalar que se contemplaban afectaciones a la ejecución presupuestal, pagos por sanciones económicas, indemnizaciones a terceros, sanciones por incumplimientos de tipo legal; así como afectación a la imagen institucional por vulneraciones a la información o por fallas en la prestación del servicio, todos estos temas se agrupan en impacto económico y/o reputacional.

Cuando se presenten ambos impactos para un riesgo, tanto económico como reputacional/cualitativo, con diferentes niveles, se debe tomar el nivel más alto.

Afectación Económica/efectos cuantitativos	Afectación reputacional y Efectos cualitativos	Nivel de impacto
Afectación menor a 10 SMLMV.	Los efectos negativos son mínimos y no tiene consecuencias y acciones posteriores. No hay interrupción de las operaciones de Ruta N. No se generan sanciones económicas o administrativas. No se afecta la imagen institucional de forma significativa.	Leve 20%
Afectación entre 10 y 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de Ruta N internamente, de conocimiento general nivel interno, de junta directiva y accionistas y/o de Contratistas. Genera efectos negativos, pero con consecuencia leves y subsanables con poca inversión de tiempo y recursos. Interrupción de las operaciones de Ruta N por algunas horas. - Reclamaciones o quejas de los usuarios, que implican investigaciones internas disciplinarias.	Menor 40%
Afectación entre 50 y 100 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de Ruta N con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos estratégicos. Efectos negativos de mediano impacto, con consecuencia leves o subsanables con poca inversión de tiempo y recursos. Interrupción de las operaciones de Ruta N por un (1) día. Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. Inoportunidad en la información, ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. Reproceso de actividades y aumento de carga operativa. Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias	Moderado 60%



<p>Afectación entre 100 y 500 SMLMV</p>	<p>El riesgo afecta la imagen de Ruta N con efecto publicitario sostenido a nivel del ecosistema CTI, nivel departamental o municipal Efectos negativos de gran impacto, pero reversibles o subsanable con inversión de tiempo y recursos. Interrupción de las operaciones de Ruta N por más de dos (2) días. Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta. Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de la alcaldía.</p>	<p>Mayor 80%</p>
<p>Afectación Mayor a 500 SMLMV</p>	<p>El riesgo afecta la imagen de Ruta N a nivel nacional, con efecto publicitario sostenido a nivel país. Efectos negativos o daños no reversibles o demorados en su recuperación con gran inversión de tiempo y recursos. Interrupción de las operaciones de Ruta N por más de cinco (5) días. - Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador. - Pérdida de información crítica para la entidad que no se puede recuperar. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales, hechos de corrupción comprobados.</p>	<p>Catastrófico 100%</p>

IMPORTANTE: Frente al análisis de probabilidad e impacto **no se utiliza criterio experto**, esto quiere decir que el líder del proceso, como conocedor de su quehacer, define cuántas veces desarrolla la actividad, esto para el nivel de probabilidad, y es a través de la tabla establecida que se ubica en el nivel correspondiente, dicha situación se repite para el impacto, ya que no se trata de un análisis subjetivo.

Se debe señalar que el criterio experto, es decir el conocimiento y experticia del líder del proceso, se utiliza para definir aspectos como: número de veces que se ejecuta la actividad, cadena de valor del proceso, factores generadores y para la definición de los controles.

6.1.8 Evaluación de riesgos

A partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impactos, se busca determinar la zona de riesgo inicial (**RIESGO INHERENTE**).

Riesgo Inherente: se trata de determinar los niveles de severidad a través de la combinación entre la probabilidad y el impacto. Se definen 5 zonas de severidad en la matriz de calor.



Matriz de calor (niveles de severidad del riesgo)						
Probabilidad	Muy Alta 100%	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Alta 80%	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Media 60%	MODERADO	MODERADO	MODERADO	ALTO	EXTREMO
	Baja 40%	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	EXTREMO
	Muy Baja 20%	BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	EXTREMO
		Leve 20%	Menor 40%	Moderado 60%	Mayor 80%	Catastrófico 100%
Impacto						

6.1.9 Apetito del riesgo

La Corporación Ruta N ha definido el apetito del riesgo bajo los siguientes criterios:

Tipo de riesgo	Criterios de Apetito de riesgo
Estratégicos	<p>Ruta N prioriza el estricto cumplimiento de las metas asignadas en el Plan de Desarrollo y las definidas en el Plan Estratégico Corporativo, privilegiando resultados verificables, el impacto social y la sostenibilidad institucional.</p> <p>Se admite un margen de desviación controlado y justificado (control de cambios) en los planes, programas y proyectos CTI, siempre y cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exista un análisis integral de impacto (técnico, financiero, social, reputacional, ambiental y regulatorio). • Se cuente con un plan de mitigación robusto que detalle medidas preventivas, correctivas y de contingencia. • Se haya documentado la aprobación de la Alta Dirección o del Comité competente. • Todo proyecto estratégico o hito institucional deberá contar con su propia matriz de riesgos específica, incluyendo criterios de probabilidad, impacto, planes de mitigación y responsables asignados. Ningún proyecto estratégico podrá ejecutarse sin este insumo.
Financieros	Ruta N acepta únicamente riesgos financieros mínimos, cuantificables y plenamente controlados, priorizando la estabilidad presupuestal, la sostenibilidad fiscal y la eficiencia en el uso de los recursos públicos y



	<p>propios. En este marco, los riesgos financieros asociados a proyectos, programas o inversiones específicas deberán analizarse individualmente, considerando su alcance, naturaleza, fuentes de financiación y proyecciones de impacto.</p> <p>Se consideran admisibles únicamente aquellas variaciones presupuestales que:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estén soportadas en un análisis técnico-financiero documentado, con evidencia de la viabilidad de la desviación y su alineación con los objetivos estratégicos.• Hayan sido aprobadas formalmente por la instancia competente (Alta Dirección, Comité correspondiente o autoridad presupuestal).• No comprometan la liquidez institucional, el cumplimiento de metas estratégicas, compromisos contractuales ni programas esenciales.• Incluyan una evaluación de impacto a corto, mediano y largo plazo, abarcando liquidez, costo de oportunidad, endeudamiento y sostenibilidad fiscal. <p>No se aceptan desviaciones que generen desequilibrios estructurales en la Corporación o que impliquen recurrir a mecanismos de financiación no autorizados.</p>
Legales	<p>Ruta N mantiene un enfoque de cero tolerancia frente a riesgos que impliquen el incumplimiento de disposiciones normativas, contractuales o regulatorias. Se entiende este marco de cumplimiento de manera amplia, abarcando normas locales, nacionales e internacionales cuando sean aplicables a la naturaleza de los contratos, alianzas o proyectos.</p> <p>Para garantizar este compromiso, se exige:</p> <ul style="list-style-type: none">• Validación legal previa de todos los contratos, convenios, proyectos o inversiones antes de su ejecución.• Incorporación de matrices de cumplimiento normativo en la planeación y operación de los procesos.• Implementación de controles internos legales, tales como listas de chequeo obligatorias, capacitaciones periódicas y trazabilidad documental.• Monitoreo continuo de cambios legislativos y reglamentarios, con planes de ajuste preventivos.• Ejecución de auditorías legales internas y externas de forma programada y aleatoria.



	<ul style="list-style-type: none">No se permite ningún escenario de incumplimiento legal, incluso si el impacto financiero o reputacional fuera bajo.
Operativos	<p>Ruta N admite un margen limitado y controlado de fallas en procesos internos no críticos, siempre que dichas fallas:</p> <ul style="list-style-type: none">No afecten la prestación de servicios esenciales ni la atención a la ciudadanía.No comprometan obligaciones legales, contractuales o regulatorias.No generen pérdidas financieras o daños reputacionales. <p>Para proyectos de innovación, pilotos o mejoras continuas, toda implementación deberá estar respaldada por un Plan de Gestión Operativa Documentado, que contemple:</p> <ul style="list-style-type: none">Identificación de puntos de falla potenciales y priorización por impacto/probabilidad.Controles preventivos y correctivos aplicables.Procedimientos de contingencia que garanticen la recuperación en plazos ≤ 48 horas para procesos no críticos.Asignación formal de responsabilidades de gestión y comunicación ante incidentes.Evaluaciones posts-incidentes con lecciones aprendidas y acciones de mejora.
Tecnológicos	<p>Ruta N promueve la adopción de nuevas tecnologías bajo condiciones de control estricto. Se toleran fallas iniciales propias de entornos piloto, pero nunca aquellas que comprometan la continuidad de sistemas críticos, el cumplimiento legal o la operación institucional.</p> <p>Los límites son:</p> <ul style="list-style-type: none">Tiempo máximo de indisponibilidad de sistemas críticos: 2 horas continuas.Para sistemas no críticos: indisponibilidad superior a 2 horas solo será aceptable con un plan de recuperación probado y aprobado.Toda nueva tecnología debe pasar por:<ul style="list-style-type: none">–Evaluación de riesgos tecnológicos antes de su implementación.–Pruebas controladas en piloto previas al despliegue masivo.–Plan de respaldo y recuperación debidamente documentado.–Monitoreo activo en tiempo real, con mecanismos de detección temprana de fallos y vulnerabilidades.
Seguridad de la información	<p>Ruta N protege de manera prioritaria la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. No se toleran riesgos que comprometan</p>



	<p>datos personales, datos sensibles o información clasificada en ninguna circunstancia.</p> <p>Los criterios obligatorios incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento estricto de la Ley 1581 de 2012, decretos reglamentarios y lineamientos internos.• Implementación de controles técnicos y administrativos robustos, bajo el marco de seguridad de la información y ciberseguridad.• Protocolos de respuesta inmediata con tiempo máximo de contención de 2 horas para incidentes en sistemas críticos.• Auditorías de seguridad internas al menos dos veces al año, más pruebas de penetración o simulaciones de ataque.• Revisión periódica y actualización de controles en línea con estándares internacionales (ej. ISO/IEC 27001).
Reputacionales	<p>La reputación de Ruta N es un activo intangible crítico para su sostenibilidad y legitimidad. No se aceptan riesgos que generen deterioro significativo en la confianza ciudadana, la credibilidad institucional o el respaldo de aliados estratégicos.</p> <p>Criterios preventivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Toda decisión estratégica, comunicación institucional o alianza deberá pasar por una evaluación previa de riesgos reputacionales.• Toda comunicación institucional deberá ser coherente, veraz y transparente.• La vinculación con terceros exige un proceso de selección riguroso, verificando historial ético y reputacional.• Protocolos de respuesta rápida ante crisis reputacionales deberán estar disponibles y probados.• Capacitación continua al personal en ética, integridad y manejo responsable de la imagen institucional.
De corrupción	<p>Ruta N aplica un principio de cero tolerancia frente a cualquier riesgo de corrupción, fraude, soborno, colusión, conflicto de interés, malversación de recursos o actos contrarios a los principios de ética y transparencia. No se permiten excepciones bajo ningún escenario, sin importar el monto o el actor involucrado.</p> <p>Mecanismos de control:</p> <ul style="list-style-type: none">• Procesos de contratación transparentes, competitivos y trazables.• Declaraciones obligatorias de conflicto de interés para personal y contratistas.



	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de denuncia seguros, confidenciales y accesibles. Sanciones disciplinarias, contractuales y legales estrictas contra infractores. • Ejecución de auditorías internas y externas periódicas, con foco en prevención y detección temprana de irregularidades.
--	--

Nota: Los programas y proyectos estratégicos de Ruta N deberán contar con matrices de riesgos específicas, en las que se identifiquen, valoren y traten los riesgos propios de cada uno. Estas matrices deberán construirse con base en los criterios de evaluación, asegurando un análisis diferenciado que permita establecer medidas de mitigación, seguimiento y control alineadas con la naturaleza, alcance y objetivos de cada programa o proyecto y contemplando los criterios del apetito de riesgo establecidos por la Corporación Ruta N.

6.1.10 Estrategias para combatir el riesgo

Son decisiones que se toma frente a un determinado nivel de severidad del riesgo, dicha decisión puede ser aceptar, reducir o evitar. Se analiza frente al riesgo residual, esto para procesos en funcionamiento, cuando se trate de procesos nuevos, se procede a partir del riesgo inherente.

A partir de los criterios **ERCA** (**E**vitarse, **R**educir, **C**ompartir y **A**sumir), la Corporación Ruta N establece las acciones para las diferentes zonas de riesgo.

Evitar: Eliminar la probabilidad de ocurrencia, lo que requiere la eliminación de la actividad o fuente de riesgo.

Reducir o mitigar: se adoptan medidas para reducir la probabilidad de materialización del riesgo, por lo general conlleva a la implementación de controles.

Compartir o transferir: Se reduce la probabilidad transfiriendo o compartiendo una parte de este; esto significa que pasamos el riesgo a un tercero para que responda en todo o en parte por el riesgo que genera una actividad.

Asumir: no se toma ninguna acción que afecte la probabilidad del riesgo.

Zonas de riesgo	Medidas “ERCA”
Muy bajo-Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir
Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir • Reducir o mitigar
Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir o mitigar • Evitar • Compartir o transferir



Extremo	<ul style="list-style-type: none">• Reducir o mitigar• Evitar• Compartir o transferir
----------------	---

Todos aquellos riesgos tipificados como **“de Corrupción o para la integridad”** aunque queden en la zona de riesgo bajo, deberán contar con controles preventivos y seguimiento periódico para evitar a toda costa su materialización.

Para los riesgos de corrupción se deberán formular acciones para fortalecer la lucha contra este tipo de prácticas.

Siempre se buscará que las diferentes dependencias trabajen en la cultura de la prevención de la materialización de los riesgos en sus procesos, para lo cual deberán formular estrategias conducentes a que el evento no ocurra o que disminuya su probabilidad.

6.1.11 Identificación de controles

En primer lugar, conceptualmente un control se define como la medida que permite reducir o mitigar el riesgo. Para la valoración de controles se debe tener en cuenta:

- La identificación de controles se debe realizar a cada riesgo a través de las entrevistas con los líderes y profesionales de procesos o expertos en su quehacer. En este caso sí aplica el criterio experto.
- Los responsables de implementar y monitorear los controles son los profesionales y líderes de procesos con el apoyo del director o subdirector a cargo del equipo de trabajo.

Para una adecuada redacción del control se propone una estructura que facilitará entender su tipología y otros atributos para su valoración. La estructura es la siguiente:

Responsable de ejecutar el control: identifica el cargo del trabajador que ejecuta el control, en caso de que sean controles automáticos se identificará el sistema que realiza la actividad.

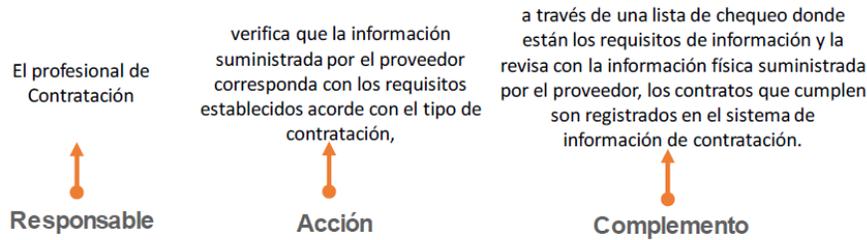
Acción: se determina mediante verbos que indican la acción que deben realizar como parte del control.

Complemento: corresponde a los detalles que permiten identificar claramente el objeto del control.





Ejemplo:



6.1.12 Atributos y valoración de los controles

En las siguientes tablas se establece una escala de valoración de los atributos del control.

Atributos de eficiencia del control

Tipo de Control (TC)	Descripción	Valoración
Control preventivo	Control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad originadora del riesgo, se busca establecer las condiciones que aseguren el resultado final esperado.	25%
Control Detectivo	Control accionado durante la ejecución del proceso. Estos controles detectan el riesgo, pero generan reprocesos.	15%
Control Correctivo	Control accionado en la salida del proceso y después de que se materializa el riesgo. Estos controles tienen costos implícitos.	10%

Ejecución del Control (EC)	Descripción	Valoración
Automático	Tipo de control realizado con el uso de la tecnología sin la intervención de personas	25%
Combinado	Tipo de control en el cual interviene la tecnología y las personas	15%
Manual	Tipo de control realizado por personas, tiene implícito el error humano	10%

El puntaje del control será la suma entre los porcentajes de la valoración del tipo de control y la valoración de la ejecución del control **VC = %TC+%EC**

Cabe aclarar que el impacto de la materialización de un riesgo generalmente permanece constante y que los esfuerzos frente a la implementación de controles atacan generalmente la



probabilidad de materialización.

Atributos informativos del control

Los siguientes atributos no requieren una valoración, sin embargo son importantes para formalizar los controles y su fin es el de conocer el entorno del control y complementar el análisis con elementos cualitativos; sin embargo, estos no tienen una incidencia directa en su efectividad.

Frecuencia del control (FC)	Descripción	Valoración
Continuo	El control se aplica siempre que se realiza la actividad que conlleva el riesgo. “Es aquel control permanente”	-
Periódico	Es aquel control que funciona por intervalos de tiempo determinados	-
Aleatorio	El control se aplica aleatoriamente a la actividad que conlleva el riesgo	-

Documentación del control (DC)	Descripción	Valoración
Documentado	Controles que están documentados en el proceso, ya sea en manuales, procedimientos, flujogramas o cualquier otro documento propio del proceso.	-
Parcialmente	El control se encuentra documentado parcialmente pero no en su totalidad.	-
Sin Documentar	Identifica a los controles que pese a que se ejecutan en el proceso no se encuentran documentados.	-

Responsabilidad del control (RC)	Descripción	Valoración
Definida	El control tiene un responsable directo y formalizado dentro de las responsabilidades de su cargo	-
Asignada pero no formalizada	La responsabilidad del control ha sido asumida por un colaborador, pero no se encuentra formalizada en las responsabilidades de su cargo.	-
No definida	No existe responsable por el Control	-

Complejidad del control (CC)	Descripción	Valoración
Sencillo	Es aquel control que es fácil de implementar a bajo costo.	-
Algo Complejo	Es aquel control que requiere un análisis y recursos	-



Muy Complejo	no muy altos para ser implementado.	
	Aquella que generalmente requiere bastantes recursos o un desarrollo específico.	-

Valoración de la probabilidad residual:

Una vez valorado el control se procederá a calcular la probabilidad residual.

Para la aplicación de los controles se debe tener en cuenta que estos mitigan el riesgo de forma acumulativa, esto quiere decir que una vez se aplica el valor de uno de los controles, el siguiente control se aplicará con el valor resultante luego de la aplicación del primer control de la siguiente manera.

Formula	Descripción de variables
NC1 =PI-(PI*VC1)	NC1 =Nivel de riesgo residual control 1
NC2 =NC1-(NC1*VC2)	NC2 =Nivel de riesgo residual control 2
NC3 =NC2-(NC2*VC3)	NC3 =Nivel de riesgo residual control 3
	PI =Probabilidad inherente
	VC1 =Valoración control 1
	VC2 =Valoración control 2
	VC3 =Valoración control 3

Valoración del impacto residual: se aplica la misma fórmula anterior reemplazando la probabilidad inherente por impacto, sin embargo, la mayoría de los controles no mitigan el impacto sino la probabilidad. **El impacto solo se mitiga cuando el control es correctivo.**

Una vez definida la probabilidad y el impacto residuales, se deberá consolidar el nuevo mapa de calor con la nueva severidad del riesgo.

6.1.13 Seguimiento a los controles

El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno y el Comité Institucional de Gestión y Desempeño tendrán conocimiento de los principales procesos de la Corporación Ruta N, buscando hacer seguimiento a la correcta implementación de medidas de control de riesgos sobre todo para aquellos en que su riesgo inherente este catalogado como alto, extremo, así como para todos los riesgos catalogados como de corrupción o para la integridad.

Anualmente se deberá dejar reporte escrito y rendición de cuentas sobre la gestión de riesgos de procesos y proyectos de la Corporación Ruta N con firma de recibido por la dirección ejecutiva.





Certificado de firma

Para los efectos legales pertinentes, **las partes manifiestan que han decidido suscribir el presente documento de manera electrónica**, y declaran que la firma estampada en el mismo ha sido puesta por quien dice ser su firmante cumpliendo todos los requisitos legales para este tipo de firmas, y por ello, **reconocen la plena validez tanto de lo dispuesto en el clausulado del presente documento** como de las firmas electrónicas que en él se asientan.

Autenticidad

AC	Alexander Cuspoca	E-mail	alexander.cuspoca@rutanmedellin.org
	Autenticado con:	IP	177.253.222.250 Medellín, Antioquia, Colombia
	Correo electrónico	Rol	Firmante
	Código OTP	Firmado	2/10/25, 14:59:16 GMT-5
Hash de firmante: 65f592d36c35ab66a0c4f4c0d15fb7af46364ba360b995fc51789327a42d1d7f			
CF	Carlos Franco	E-mail	carlos.franco@rutanmedellin.org
	Autenticado con:	IP	177.253.222.250 Medellín, Antioquia, Colombia
	Correo electrónico	Rol	Firmante
	Código OTP	Firmado	7/10/25, 16:13:55 GMT-5
Hash de firmante: 62acd036cc3ad3d21f6653d859d31125e2cffa133534e0eea0ca824cbf9f53f4			
CL	Carolina Londoño	E-mail	direccionejecutiva@rutanmedellin.org
	Autenticado con:	IP	181.71.129.31 Envigado, Antioquia, Colombia
	Correo electrónico	Rol	Firmante
	Código OTP	Firmado	7/10/25, 20:31:49 GMT-5
Hash de firmante: 23d401b737d222b9926f03e2a618890f0e8bb4ebb4d7553b76d72f9a1a898fbf			

Integridad del documento

📄 Número de documento: Z6WKPVRELD

🔒 Función Hash: SHA-256

Hash del documento: 3b1d5104c4bc2d827a0745b6a1c3f7a5c01e9843223c9a123b46e0d62c81050f

Disponibilidad del documento



El documento puede ser consultado a través de su número de identificación y/o código QR en nuestra plataforma www.auco.ai/verify