



ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

MANUAL DEL MODELO DE GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO GRC

ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE  
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

BOGOTÁ, SEPTIEMBRE DE 2025

|                                                                                                |                |                                                                     |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO<br/>ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                     | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno,<br/>Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                                     | <b>4</b>  |
| <b>1. OBJETIVOS.....</b>                                                      | <b>4</b>  |
| Objetivo General .....                                                        | 4         |
| Objetivos Específicos.....                                                    | 4         |
| <b>2. ALCANCE.....</b>                                                        | <b>5</b>  |
| <b>3. AMBITO DE APLICACIÓN.....</b>                                           | <b>5</b>  |
| <b>4. ACTUALIZACIÓN .....</b>                                                 | <b>5</b>  |
| <b>5. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL MODELO GRC .....</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>6. DOCUMENTOS ASOCIADOS AL MANUAL .....</b>                                | <b>7</b>  |
| <b>7. NORMATIVA Y OTROS DOCUMENTOS EXTERNOS .....</b>                         | <b>7</b>  |
| <b>8. DEFINICIONES.....</b>                                                   | <b>9</b>  |
| <b>9. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO .....</b>                   | <b>10</b> |
| <b>10. MEDIDAS DISCIPLINARIAS .....</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>11. COMPONENTES DEL MODELO DE GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO GRC.....</b> | <b>10</b> |
| 11.1 Marco de Apetito al Riesgo (MAR) .....                                   | 10        |
| 11.2 Declaración de Apetito al Riesgo .....                                   | 12        |
| <b>12. ETAPAS DEL MODELO DE GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO GRC .....</b>     | <b>13</b> |
| 12.1. Identificación .....                                                    | 13        |
| 12.2. Medición .....                                                          | 15        |
| 12.3. Control.....                                                            | 15        |
| 12.4. Monitoreo .....                                                         | 16        |
| 12.4.1. Procedimientos ante sobrepaso de límites .....                        | 16        |
| <b>13. ESQUEMA DE REPORTES .....</b>                                          | <b>18</b> |
| <b>14. CONTROL DE CAMBIOS.....</b>                                            | <b>20</b> |
| <b>15. ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN.....</b>                            | <b>21</b> |

|                                                                                                |                |                                                                     |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO<br/>ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                     | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno,<br/>Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## TABLA DE FIGURAS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Componentes de la Estructura Documental del Modelo GRC ..... | 6  |
| Figura 2 Estructura Documental del Modelo GRC .....                   | 7  |
| Figura 3 Marco de Apetito al Riesgo MAR .....                         | 11 |
| Figura 4 Zonas del Marco de Apetito al Riesgo MAR .....               | 17 |
| Figura 5 Procedimientos ante el sobrepaso de Límites.....             | 17 |
| Figura 6 Esquema de Reportes Interno .....                            | 19 |
| Figura 7 Divulgación de Información Externa .....                     | 19 |

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual comprende los componentes del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC, en adelante “Modelo GRC”, que le permiten a la Administradora de Recursos del Sistema de Seguridad Social en Salud – en adelante la ADRES, tener una visión global y consolidada de los riesgos a los que se enfrenta, asegurando así el cumplimiento de su plan estratégico, objetivos estratégicos y normativa aplicable.

Este manual forma parte integral de los lineamientos establecidos en la Política del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC DIES-PL01, su propósito es asegurar que todas las acciones y procedimientos en la gestión de riesgos estén alineados con los principios y directrices definidos por la Política Institucional, garantizando una implementación coherente y efectiva de las estrategias de gestión de riesgos a nivel organizacional. De esta manera, el manual no solo proporciona un marco operativo, sino que también refuerza el compromiso institucional con el cumplimiento de la política integral, favoreciendo una gestión de riesgos robusta, acorde con los objetivos de la entidad.

La implementación del Modelo GRC busca alinear diferentes factores para gestionar eficientemente todos los riesgos y facilitar un proceso efectivo de toma de decisiones. Los elementos claves a considerar incluyen: políticas, metodologías, etapas, procedimientos y otros lineamientos generales que son esenciales para asegurar el cumplimiento de las mejores prácticas en gestión de riesgos.

Este enfoque integral no solo contribuye a la identificación y mitigación de riesgos, sino que también fomenta la cultura organizacional proactiva hacia la prevención del riesgo, permitiendo a la entidad adaptarse a un entorno dinámico en constante cambio. Al fortalecer la capacidad de anticiparse ante posibles contingencias, la gestión de riesgos es capaz de optimizar los recursos y asegurar la sostenibilidad en el largo plazo.

## 1. OBJETIVOS

### Objetivo General

Establecer el marco metodológico que adopta la ADRES para la adecuada administración y gestión de los riesgos a los que se encuentra expuesta desde una perspectiva integral, con la finalidad de optimizar la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad de la entidad en escenarios de incertidumbre. Los objetivos secundarios incluyen:

### Objetivos Específicos

- Fomentar una cultura interna centrada en la prevención y mitigación del riesgo, con la finalidad de fortalecer la resiliencia organizacional minimizando las vulnerabilidades frente a situaciones adversas.
- Fijar las pautas para diseñar, implementar y monitorear el Marco de Apetito al Riesgo MAR, asegurando la efectividad y adaptabilidad en la gestión del riesgo.
- Realizar el seguimiento y control del apetito de riesgo mediante la integración de directrices que aseguren la articulación entre, el plan estratégico, los objetivos estratégicos, el cumplimiento normativo y la gestión del riesgo.
- Definir los lineamientos para gestionar de manera integral los riesgos propios de la ADRES, así como aquellos que surgen de la prestación de servicios a terceros o aquellos asociados a cualquier situación externa, buscando minimizar las amenazas potenciales de riesgo.

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## 2. ALCANCE

El presente manual relaciona los procedimientos, metodologías, límites y controles definidos por la Alta Dirección para la gestión Integral del riesgo en la entidad. Este documento es de conocimiento de todos los servidores públicos y contratistas, quienes deben acoger los lineamientos descritos y ejecutar sus actividades dentro del Marco normativo que se establece, conforme a lo estipulado entorno a la gestión de riesgos en el Código de Buen Gobierno de la ADRES.

## 3. AMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual del Modelo de Gobierno, riesgo y cumplimiento – GRC, aplica a todas las dependencias, procesos, proyectos y actividades desarrolladas por la ADRES, sin distinción de nivel jerárquico o naturaleza funcional. Su cumplimiento es obligatorio para todos los servidores públicos, colaboradores, contratistas, proveedores y demás partes interesadas que participen directa o indirectamente en la operación y gestión de la entidad, en los términos establecidos en las normas internas y externas que rigen la administración pública.

## 4. ACTUALIZACIÓN

La revisión de este documento y sus respectivos anexos se realiza de manera anual, con el propósito de asegurar su alineación continua con el contexto estratégico, normativo y operativo de la ADRES. Su actualización se rige por lo dispuesto en el “Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos – GEDO-PR01” del Sistema Integrado de Gestión, el cual establece los criterios técnicos, responsables, mecanismos de validación, aprobación y divulgación aplicables a los documentos institucionales. Adicionalmente, este manual podrá ser actualizado en cualquier momento cuando se presenten situaciones que así lo requieran, tales como:

- Cambios en el plan estratégico de la ADRES en razón a; tamaño, complejidad o diversidad de las actividades realizadas, variaciones en los entornos económicos y sectores donde opera y en general otras situaciones que influyan de manera significativa en la definición del apetito y perfil de riesgo. Dado que el plan estratégico de la entidad se construye en un horizonte de mediano plazo, las expectativas de contexto interno y externo incluyen supuestos que pueden modificarse con el tiempo, lo que requiere un proceso continuo de revisión y actualización.
- Cambios o actualizaciones en las metodologías de gestión del riesgo.
- Modificaciones o actualizaciones en normativas aplicables a la ADRES que generen algún tipo de afectación sobre el Modelo GRC o en alguno de sus subsistemas, implicando modificaciones en las disposiciones de políticas, manuales, guías o procedimientos.
- Cambios en las herramientas o tecnologías utilizadas en la Gestión Integral del Riesgo.

Se debe dejar constancia de la revisión y confirmación de que las políticas, manuales, procedimientos, guías metodológicas, instrumentos y demás anexos permaneces vigentes y adecuados.

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## 5. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL MODELO GRC

Para facilitar la comprensión y aplicación de la Gestión Integral de Riesgos en la ADRES, se desarrolló el presente “Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC”, que recoge las definiciones y principios transversales de la gestión del riesgo aplicables a toda la Entidad. Este manual sirve como marco de referencia común, mientras que, de manera individual se incluyen manuales específicos para cada uno de los subsistemas de administración. Es importante tener en cuenta que estos manuales detallan las particularidades y procedimientos específicos de cada subsistema, asegurando que cada tipología de riesgo cuente con directrices claras y adecuadas a su contexto particular dentro del Manual GRC.

A continuación, se describe y se evidencian de forma gráfica cada uno de los componentes de la estructura documental del Modelo GRC.

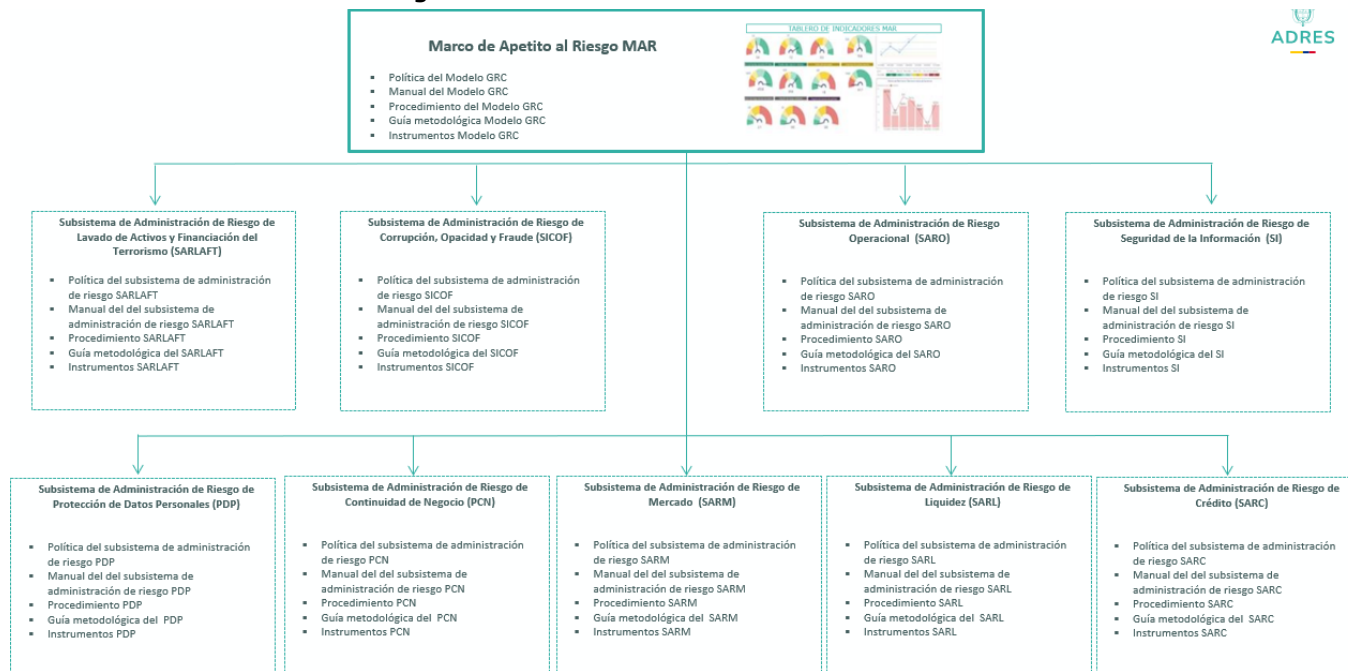
**Figura 1 Componentes de la Estructura Documental del Modelo GRC**



**Fuente:** Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

**Figura 2 Estructura Documental del Modelo GRC**



Fuente: Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

## 6. DOCUMENTOS ASOCIADOS AL MANUAL

Son aquellos documentos internos de la ADRES que desarrollan, complementan o permiten la implementación del Modelo GRC, y que forman parte del sistema Integrado de gestión. Estos documentos contienen procedimientos, formatos, políticas, instructivos o lineamientos que regulan de manera operativa las actividades relacionadas con la gestión de riesgos.

Entre los documentos asociados se encuentran, entre otros:

- DIES-PL01 Política del modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento -GRC-
- DIES-PR05 Procedimiento del modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento -GRC-
- Código de Buen Gobierno de ADRES
- Código General Disciplinario.

## 7. NORMATIVA Y OTROS DOCUMENTOS EXTERNOS

- **Ley 1712 de 2014**, Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
- **Ley 489 de 1998**: “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia: “Se dictan otras disposiciones”.

|                                                                                                |                |                                                                     |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO<br/>ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                     | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno,<br/>Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

- **Ley 87 de 1993:** “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”.
- **Decreto 1499 de 2017:** “Por medio del cual se modifica el Decreto número 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”.
- **Decreto 1083 de 2015** “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”, señalando en su artículo 2.2.21.5.3, modificado por el artículo 17 del Decreto 648 de 2017, que “las Unidades u Oficinas de Control Interno o quien haga de sus veces desarrollarán su labor a través de los siguientes roles: liderazgo estratégico; enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento, relación con entes externos de control”. Su artículo 2.2.21.5.4 también determina que la administración de riesgos es parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas y que en ese sentido, las autoridades deben establecer y aplicar políticas de administración del riesgo a través de un “proceso permanente e interactivo entre la administración y oficinas de control interno o quien haga de sus veces, evaluando los aspectos tanto interno como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos de la entidad, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y las oficinas de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos.” El artículo 2.2.22.2.1, sustituido por el artículo 1° del Decreto 1499 de 2017, contempla, entre otras, a la “Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción” como una de las políticas de Gestión y Desempeño institucional y que su implementación se hará a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias.
- **Decreto 943 de 2014:** Derogado por el Decreto 1083 de 2015, por él se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).
- **Decreto 2482 de 2012:** Derogado por el Decreto 1083 de 2015, por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.
- **Circular No. 06 de 2018:** Por la cual se hacen modificaciones a la circular 047 de 2007 en lo relacionado con el sistema integrado de gestión de riesgos y a sus subsistemas de administración de riesgos y reporte de información.
- **Circular externa 202117000005-5 de 2021:** instrucciones generales relativas al subsistema de administración del riesgo de corrupción, opacidad y fraude (SICOF) y modificaciones a las circulares externas 018 de 2015, 009 de 2016, 007 de 2017 y 003 de 2018.
- **Circular externa 2022150000053-5 de 2022:** lineamientos respecto al programa de transparencia y ética empresarial, modificaciones a las circulares externas 007 de 2017 y 003 de 2018 en lo relativo a la implementación de mejores prácticas organizacionales – código de conducta y de buen gobierno.
- **Circular externa 009 de 2016:** por la cual se imparten instrucciones relativas al sistema de administración del riesgo de lavado de activos y la financiación del terrorismo (SARLAFT).

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## 8. DEFINICIONES

**Apetito de riesgo:** Es el nivel de riesgo que la ADRES está dispuesta a asumir o aceptar para lograr el cumplimiento de su plan y objetivos estratégicos.

**Barrera de Confort:** Es la zona donde se ubican los indicadores que se encuentran por debajo del apetito de Riesgo, allí debe realizarse el análisis respectivo para determinar si el buen resultado del indicador no compromete los objetivos de la entidad o que se evidencie que se está asumiendo un menor riesgo que el esperado.

**Capacidad de riesgo:** Nivel máximo de riesgo que la ADRES puede asumir. A partir de este límite la Alta Dirección y el Órgano de Gobierno consideran que no sería posible el logro de los objetivos y cumplimiento de la estrategia de la Entidad, y se entraría a comprometer la capacidad financiera u operacional.

**Esquema de reportes:** Estructura organizada que define cómo se debe presentar y monitorear la información que se analiza en los informes regulares desde los diferentes subsistemas de riesgo, este esquema asegura que la información clave se recopile de manera coherente, se analice y se distribuya a las partes interesadas para la toma de decisiones informadas.

**Declaración de Apetito al Riesgo:** Definición explícita de los diferentes tipos de riesgo a los que se encuentra expuesta la ADRES y sus niveles deseados.

**Límites de indicadores:** Umbrales que permiten segmentar el nivel de criticidad del comportamiento de los indicadores de riesgo, con el fin de diseñar e implementar estrategias en caso de sobrepaso o desviación.

**Marco de Apetito al Riesgo (MAR):** Enfoque que incluye las políticas, procesos, controles y sistemas mediante los cuales se establece, comunica y monitorea el apetito de riesgo consolidado. Incluye una declaración de apetito de riesgo, límites de riesgo y resumen de las funciones y responsabilidades de quienes supervisan la implementación y el monitoreo.

**Matriz de Riesgos Relevantes:** Instrumento de matriz de riesgos que incluye únicamente los riesgos que son más importantes o significativos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad y resulta del desarrollo de las etapas de análisis de contexto e identificación del Modelo GRC.

**Perfil de Riesgo:** Resultado consolidado que permite evidenciar el nivel de exposición a los riesgos de la ADRES.

**Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento que pueda generar un impacto negativo en los objetivos de la ADRES, incluyendo pérdidas financieras, daños a la reputación, interrupciones en su operación, entre otros.

**Riesgo Relevante:** Posibilidad de incumplir los objetivos definidos desde la planeación estratégica, a partir de factores financieros, operacionales, legales, tecnológicos, sociales, entre otros.

**Tolerancia:** Desviación o nivel aceptable de variación en los resultados de los indicadores de riesgo definidos para la ADRES relativos a la consecución y/o logro de sus objetivos.

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## 9. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO

La ADRES impulsa una cultura de riesgos que incentiva a todos los colaboradores a participar en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos como elementos fundamentales del éxito del sistema de gestión, además de contribuir a fortalecer en el control de las operaciones y procesos, fundamentado en los siguientes pilares:

**Autocontrol:** Los líderes de proceso y sus equipos son responsables de monitorear y evaluar los riesgos de sus procesos de manera permanente.

**Compromiso:** Todos los colaboradores están comprometidos con la gestión de riesgos y entienden su importancia para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**Participación:** Los colaboradores son invitados a participar en la gestión de riesgos, aportando sus conocimientos y experiencias.

## 10. MEDIDAS DISCIPLINARIAS

En caso de incumplimiento de cualquiera de los lineamientos establecidos en este manual, en la Política del Modelo GRC o en las directrices de los subsistemas de administración de riesgos, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de las situaciones detectadas junto con el Comité institucional de Riesgos, el grupo de Gestión de Talento Humano y demás dependencias que se consideren pertinentes, considerando la naturaleza del caso y el contexto en que se haya presentado. Estas situaciones se registran en la base consolidada de eventos de riesgo operacional, y una vez concluido el análisis se determinan las acciones pertinentes conforme al Código de Buen Gobierno de la ADRES y al Código General Disciplinario, priorizando el enfoque preventivo, correctivo y de mejora continua.

## 11. COMPONENTES DEL MODELO DE GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO GRC

### 11.1 Marco de Apetito al Riesgo (MAR)

El Marco de Apetito al Riesgo; en adelante MAR define el nivel de riesgo que la ADRES está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos y lograr el cumplimiento de su estrategia, este marco establece los límites dentro de los cuales la ADRES puede monitorear la exposición de sus riesgos relevantes a través del seguimiento de indicadores, sin comprometer su sostenibilidad en el corto y largo plazo, enfocándose en una visión consolidada del riesgo; mediante la implementación de una metodología corporativa.

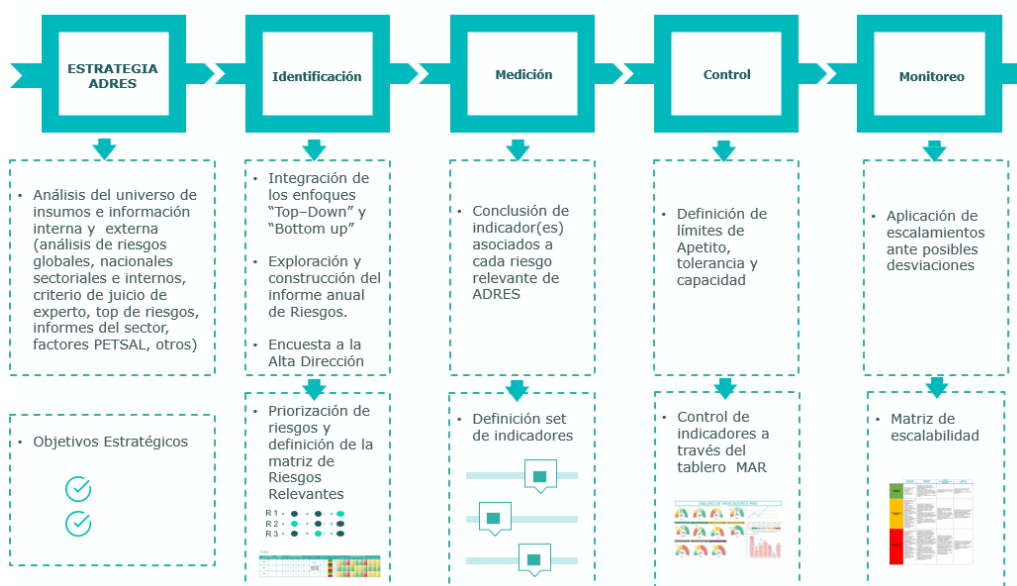
El MAR se considera un marco general o marco sombrilla dentro del cual se establece la visión y los límites generales de riesgos relevantes a los que la ADRES se encuentra expuesta. Este marco tiene una naturaleza global y estratégica ya que sirve como guía general del enfoque del riesgo, aclarando que no gestiona directamente cada uno de los riesgos propios de los diferentes subsistemas incluidos en la “Declaración de apetito al riesgo”. Para ello cada subsistema de administración de riesgos es responsable de su propia gestión y del cumplimiento de la normativa que le aplique, esto teniendo en cuenta que cada tipología de riesgo tiene características y metodologías independientes que requieren un enfoque especializado. En este sentido el MAR define:

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

- **Indicadores clave de Riesgo:** Desde cada subsistema de Administración de Riesgo se definen indicadores clave para monitorear los riesgos relevantes, estos indicadores permiten la toma de decisiones informada y oportuna, así dependiendo de la particularidad de cada subsistema se definen indicadores de tipo cualitativo como cuantitativo.
- **Limites generales:** El apetito de riesgo global establece los límites para los indicadores que se asignen a cada uno de los riesgos relevantes identificados en términos de apetito, tolerancia y capacidad, los cuales son divulgados y gestionados mediante un tablero de control que permite monitorear su comportamiento a lo largo del tiempo, así como establecer las acciones necesarias en caso de que se presenten desviaciones en sus límites.
- **Visión estratégica:** El MAR proporciona una visión coherente sobre la alineación entre el riesgo, los objetivos estratégicos y la estrategia de la ADRES, permitiendo la toma de decisiones basados en las oportunidades y amenazas del entorno para la Entidad.
- **Enfoque holístico:** Si bien cada tipología de riesgo tiene sus particularidades, el marco general o marco sombrilla asegura que todos los riesgos sean gestionados desde el mismo enfoque, a través del monitoreo de indicadores clave que están alineados con la estrategia de la ADRES.

El MAR incluye actividades específicas y adaptadas a la naturaleza de cada una de sus etapas de gestión: identificación, medición, control y monitoreo. La actualización de los resultados obtenidos, el análisis del comportamiento del MAR y la toma de decisiones estratégicas considerando dichos resultados se realiza de manera dinámica y permanente en conjunto con los ejercicios de planeación estratégica de la ADRES acorde a su naturaleza, promoviendo así una retroalimentación continua que permite ajustar y calibrar eficazmente los modelos utilizados para responder a la realidad de la entidad.

**Figura 3 Marco de Apetito al Riesgo MAR**



Fuente: Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## 11.2 Declaración de Apetito al Riesgo

Con el objetivo de alinear las definiciones de apetito de riesgo con las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Institucional y objetivos estratégicos, la ADRES como actor relevante del sistema de salud en Colombia busca mantener un perfil de riesgo controlado. Esto se logra asumiendo una exposición dentro de los niveles de apetito definidos para los diferentes indicadores, que enmarcan la gestión y el control de actividades desarrolladas por la entidad.

La consolidación del perfil de riesgo de la ADRES se presenta en un tablero consolidado de indicadores clave lo que facilita una mejor comprensión de la situación de la entidad, ofreciendo información actualizada y clara que permite visualizar el grado de exposición al riesgo.

Las tipologías de riesgo a las que se encuentra expuesta la ADRES en el desarrollo y cumplimiento de su misionalidad son las siguientes:

**Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo:** Posibilidad de pérdida o daño que pueda sufrir la entidad al ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.

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

**Riesgo Operacional:** Posibilidad de que suceda un evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

**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.

**Riesgo de Protección de Datos Personales:** Posibilidad de que se produzcan violaciones o compromisos de la privacidad y seguridad de la información personal, lo que puede resultar en el acceso no autorizado, divulgación, pérdida o alteración de los datos manejados por la ADRES, como consecuencia de brechas de seguridad o el uso indebido de la información.

**Riesgo de Continuidad:** Posibilidad de que las operaciones normales de la ADRES se vean afectadas por eventos disruptivos como; desastres naturales, fallos tecnológicos, incidentes de seguridad o crisis operativas.

**Riesgo de Mercado:** Surge de las volatilidades del mercado de capitales, las cuales afectan los precios de las posiciones abiertas.

**Riesgo de Liquidez:** Se presenta al no contar con suficiente flujo de caja necesario para cumplir con las obligaciones y compromisos de la ADRES oportunamente.

**Riesgo de Crédito:** Se presenta cuando hay incumplimiento de las obligaciones contractuales de las entidades financieras.

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

A continuación, se describe la metodología de gestión y administración de riesgos relevantes de la entidad, los cuales son consolidados en el Tablero de Gestión del MAR, en aras de lograr una visión consolidada de los temas más críticos y un perfil integrado que facilite la toma de decisiones. Dicha gestión resulta como un complemento a la gestión tradicional que se realiza en el desarrollo de las etapas de cada uno de los Subsistemas de Administración de riesgo de forma independiente; de ningún modo reemplaza las actividades propias que se realizan para cada uno. Las diferentes etapas del modelo GRC se describen a continuación:

## 12. ETAPAS DEL MODELO DE GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO GRC

### 12.1. Identificación

El proceso de identificación inicia con la detección y el análisis de los riesgos más críticos a los que la ADRES está expuesta, los cuales deben ser incluidos en la matriz de riesgos relevantes. Esta identificación se realiza a través de la combinación de los siguientes enfoques de gestión:

- Enfoque “Top Down”: es un enfoque en el que las decisiones provienen desde la alta dirección y se van desplegando hacia los niveles inferiores de la entidad. En el contexto de la gestión de riesgos implica que la identificación de riesgos y estrategias se realizan desde la alta dirección, estableciendo objetivos generales de mitigación que luego se desglosan en acciones específicas en los siguientes niveles. La implementación de este enfoque permite asegurar que la visión estratégica se integre en todas las etapas de gestión.
- Enfoque “Bottom Up”: es un enfoque basado en la recopilación de información y opiniones desde los niveles más bajos de la Entidad hacia los niveles superiores. En el contexto de la gestión de riesgos implica que la identificación, análisis y gestión del riesgo se basa en la información y las experiencias recopiladas desde el personal que tiene contacto directo en los procesos. La implementación de este enfoque permite una comprensión detallada y práctica de los riesgos, asegurando que las decisiones estratégicas se fundamenten en la realidad de la entidad.

Logrando la sinergia entre las dos metodologías se obtiene la visión holística del riesgo, que le permite a la Entidad entender y abordar las situaciones de riesgo más relevantes a partir un análisis realizado desde diferentes ejes y direcciones.

En el marco de las actividades que se desarrollan durante el proceso de identificación se consideran las siguientes fases:

#### Fase de exploración y construcción de Informe Anual de riesgos

Esta primera etapa constituye una actividad realizada por la Oficina Asesora de Planeación y control de riesgos (OAPCR) en la que se lleva a cabo la investigación y priorización de las situaciones de riesgo relevantes que podrían impactar significativamente a la ADRES. Utilizando el enfoque estructurado de identificación de riesgos PESTEL, analizando diversos factores que pueden afectar a la entidad como; aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos o Legales. Este análisis no solo considera la perspectiva del entorno, sino también de la realidad y el día a día de la entidad. Para dicho análisis se debe tener en cuenta:

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

**Identificación de Riesgos Globales:** Implica analizar el contexto internacional de tendencias de riesgos para identificar los principales riesgos y posibles efectos que se pueden dar sobre la ADRES. Este análisis se realiza consultando diversas fuentes reconocidas a nivel internacional, donde se identifiquen riesgos actuales o emergentes que generen impactos significativos sobre las economías globales.

**Identificación de Riesgos Nacionales y Sectoriales:** Implica analizar las principales preocupaciones desde informes o perspectivas reconocidas a nivel sectorial, nacional y de entidades de control que aborden cambios inesperados que puedan afectar la actividad propia del sector salud. Para ello, se soporta en la consulta de diversas fuentes como; entidades gubernamentales, asociaciones gremiales e instituciones nacionales que publiquen opiniones especializadas en economía, salud, política y riesgos.

**Identificación de Riesgos Internos:** Implica el reconocimiento y análisis de los riesgos críticos desde una perspectiva organizacional interna, que no necesariamente se abordan en los análisis globales, nacionales y sectoriales mencionados anteriormente. Para llevar a cabo esta actividad, se toman como referencia las siguientes fuentes:

- ✓ **Riesgos materializados:** Se consideran los registros anuales de eventos de riesgo materializados, seleccionando el top 5 de aquellos que, por su cuantía o frecuencia han generado un mayor impacto.
- ✓ **Entrevistas a funcionarios clave:** Se llevan a cabo entrevistas con un equipo multidisciplinario compuesto por miembros específicos de la Alta Dirección de la ADRES. Su experiencia y criterio permiten identificar y evaluar los riesgos internos relevantes que generen mayor preocupación para lograr el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la ADRES. Esto incluye a directores, gestores, miembros de la OAPCR y del Comité Institucional de Riesgos, así como otros integrantes que puedan ser considerados relevantes
- ✓ **Mayor grado de exposición:** Se analizan los riesgos identificados en la matriz de riesgos y controles de la ADRES, eligiendo el top 5 de los riesgos con mayor grado de exposición que excedan el umbral de apetito definido.
- ✓ **Planeación y actualización estratégica:** Se realiza una revisión detallada del ejercicio de planeación estratégica definida para el cuatrienio, teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteados. Esto permite identificar riesgos que afecten el cumplimiento de la estrategia de la ADRES que la Alta Dirección consideró en la ejecución del ejercicio, pero que pueden no haberse reflejado en las etapas de investigación anteriores.

El resultado proveniente de las 3 fases de análisis (internacional, nacional y sectorial e interno) permite identificar situaciones de riesgo que aparecen simultáneamente en todas las fuentes revisadas, así como temas recurrentes. De acuerdo con las recomendaciones de COSO ERM<sup>1</sup>, uno de los objetivos de la metodología es detectar en el análisis de tendencias estas sinergias, para que considerando las características, naturaleza, contexto y particularidades de la ADRES se determinen los riesgos que deban incluirse en la matriz de riesgos relevantes.

La conclusión de esta etapa de exploración se refleja en un informe que lista los riesgos que serán revisados y priorizados por la Alta Dirección. Dicho informe se actualizará anualmente y servirá como insumo para el desarrollo de la siguiente etapa.

<sup>1</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management.

|                                                                                                |                |                                                                     |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO<br/>ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                     | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno,<br/>Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

## Encuesta a la Alta Dirección

Tras completar la fase de investigación, se lleva a cabo una encuesta en acompañamiento del equipo de riesgos de la OAPCR, dirigida a miembros de la Alta Dirección, incluyendo la Junta Directiva, el Comité Institucional de Riesgos, el director general de la ADRES, y otros miembros seleccionados. El objetivo de esta encuesta es presentar los riesgos identificados en las fases anteriores y definir la matriz de riesgos relevantes, sobre la cual se priorizan los planes de tratamiento de riesgo y se definen indicadores de medición asociados al cumplimiento de uno o más objetivos estratégicos, los cuales se incluyen en el tablero de indicadores del MAR. Una vez finalizado este ejercicio y concluida la matriz de riesgos relevantes de la ADRES debe ser presentada a la Junta Directiva para su respectiva aprobación.

### 12.2. Medición

Para el desarrollo de esta etapa se procede con la definición de los indicadores que facilitan la visión consolidada sobre la administración y el control de los riesgos relevantes de la ADRES. Es posible incorporar uno o más indicadores para cada riesgo identificado dependiendo de las perspectivas o el nivel de segmentación que se desee conseguir. Es importante aclarar que para el primer ejercicio se definieron indicadores desde los diferentes subsistemas de Administración de riesgos los cuales, a partir de la implementación del Modelo GRC deben actualizarse aplicando la metodología contenida en este manual; es decir, a partir de la asociación de los riesgos relevantes identificados.

Puede ocurrir que algunos de los indicadores incluidos en el MAR ya se calculen desde la gestión de cada subsistema de administración de riesgo de manera independiente, o en caso contrario que se incorporen nuevas métricas que complementen la visión y administración que ya vienen llevando las diferentes tipologías. En el proceso de medición de cada indicador se pueden emplear supuestos cuantitativos o cualitativos dependiendo de la información e insumos disponibles.

El equipo de riesgos de la ADRES es el encargado de consolidar los resultados de todos los indicadores incluidos en el MAR, los responsables o dueños de cada métrica son los encargados de transferir la información, asegurando que los datos suministrados sean precisos, oportunos y completos. Estos indicadores pueden tener diferentes periodicidades de estimación, dependiendo de la función particular que desempeña cada métrica en el análisis y seguimiento del riesgo relevante, así como de la disponibilidad de la información.

### 12.3. Control

Partiendo de la medición de indicadores asociados a los riesgos relevantes definidos en las etapas previas, se procede con la implementación de medidas orientadas a la reducción o mitigación del nivel de exposición de cada uno de estos riesgos. Estos los planes de tratamiento de riesgo le permiten a la ADRES conocer el grado de cumplimiento, aplicación y efectividad de sus políticas, estrategias, procedimientos, metodologías, controles, umbrales y otros.

Cada indicador seleccionado debe contar con definiciones de apetito, tolerancia y capacidad, lo que facilita alertar de manera anticipada sobre cualquier cambio en el nivel de exposición.

Para realizar la modelación y definición de límites o umbrales para cada indicador se pueden emplear diferentes enfoques metodológicos o diversas técnicas dentro de las cuales se consideran:

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

- Desarrollo e implementación de metodologías internas definidas por la ADRES orientadas al cumplimiento de la estrategia estableciendo valores objetivos de rendimiento.
- Utilización de técnicas estadísticas conocidas para definir límites a partir de la distribución de datos históricos o simulación de escenarios.
- Benchmarking o comparación de indicadores con los de entidades similares del sector.
- Análisis basados en criterios de juicios de experto con experiencia relacionada que definan límites a partir de evaluaciones o definiciones cualitativas.
- Definición de límites a partir de valores sugeridos por entes de control o normativas aplicables.

En el documento Guía Metodológica del Modelo GRC se evidencia la metodología empleada para la definición de umbrales de los indicadores asociados a los riesgos relevantes definidos por la Entidad.

#### 12.4. Monitoreo

El proceso de monitoreo y seguimiento efectuado por parte de la ADRES sobre los riesgos relevantes identificados, incluye la evaluación del perfil de riesgo en relación con los límites establecidos en el MAR. Este proceso abarca el análisis de las fuentes de riesgo, la identificación de riesgos emergentes, la definición de planes de tratamiento de riesgo ante la posible materialización de riesgos, todo ello alineado con los objetivos, el plan estratégico de ADRES y el cumplimiento del marco normativo aplicable. Para la ejecución de la etapa de monitoreo se ha definido un tablero de control que consolida los diferentes indicadores asociados a los riesgos relevantes, facilitando la visualización clara y dinámica de su comportamiento frente a los límites establecidos.

El monitoreo sobre el cumplimiento de los límites de los indicadores del MAR se realiza de manera continua por parte de las instancias requeridas, de esta manera se garantiza una supervisión constante que permite detectar cualquier desviación o anomalía, facilitando así la toma de decisiones informadas y la implementación de los planes de tratamiento de riesgo cuando sea necesario.

##### 12.4.1. Procedimientos ante sobrepaso de límites

El siguiente esquema ilustra la definición de procedimientos de monitoreo del MAR y las instancias involucradas en las etapas de seguimiento de los límites de apetito, tolerancia y capacidad, así como la definición de las acciones de los planes de tratamiento de riesgo los cuales varían según la zona donde se sitúe cada indicador:

**Indicadores por debajo de la zona de Apetito de riesgo - Barrera de Confort:** Cuando el indicador se sitúa por debajo de la zona de apetito, el equipo de riesgos realiza el seguimiento con el fin de analizar si el buen resultado no compromete los objetivos de la entidad, si no se presentaron anomalías durante el periodo que hayan alterado el resultado del indicador o si se evidencia que se está asumiendo un menor riesgo que el esperado, lo que puede afectar los resultados de crecimiento de la entidad. La necesidad de definir esta banda se realiza para cierto tipo de indicadores, teniendo en cuenta que algunas de las métricas pueden presentar incrementos o reducciones sostenidos sin generar alertas que deben ser monitoreadas.

**Indicadores en zona de Apetito de riesgo:** Cuando el indicador se sitúa en la zona de correspondiente al apetito de riesgo, el equipo de riesgos debe presentar los resultados en el informe cuatrimestral que se lleva de forma regular al Comité Institucional de Riesgos.

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

**Indicadores en zona de Tolerancia de riesgo:** Cuando el indicador se sitúa en esta zona, indican un aumento en la exposición al riesgo y funcionan como una alerta temprana. Se realiza un seguimiento para evitar que estos indicadores alcancen niveles críticos. En estos casos el equipo de riesgos lleva a cabo un seguimiento riguroso, evaluando la relevancia de la alerta, y presentando las justificaciones necesarias al Comité Institucional de Riesgos para gestionar adecuadamente la situación determinando si es necesario implementar planes de tratamiento de riesgo y seguimiento continuo para luego escalar los resultados a la Junta Directiva.

**Indicadores en zona de Capacidad de riesgo:** Para los casos en los que el indicador se sitúe en la zona de capacidad tras el seguimiento realizado por el equipo de riesgos, se debe definir un plan de tratamiento de riesgo inmediato. Las acciones propuestas y sus resultados se presentan ante el Comité Institucional de Riesgos y escalados a la Junta Directiva, donde se lleva a cabo un seguimiento constante sobre su implementación.

**Figura 4 Zonas del Marco de Apetito al Riesgo MAR**



Fuente: Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

**Figura 5 Procedimientos ante el sobrepaso de Límites**

|                                                                 | DUEÑO DEL INDICADOR                                                                                                   | EQUIPO DE RIESGOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | COMITÉ INSTITUCIONAL DE RIESGOS                                                                                                                        | JUNTA DIRECTIVA                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BANDA INFERIOR AL APETITO DE RIESGO - BARRERA DE CONFORT</b> | *Envío (cada vez que se requiera) de la información relacionada con el indicador correspondiente al equipo de riesgos | *Seguimiento analizando si la ubicación del indicador en esta zona no compromete los objetivos de la entidad.<br>*Análisis de ajustes requeridos en los límites del indicador<br>*Monitoreo constante sobre el comportamiento del indicador<br>*Calibración regular sobre el modelo (anual)                                          | *Seguimiento regular sobre el nivel de exposición de riesgos (cuatrimestral)<br>*Evaluación de los ajustes propuestos sobre los límites del indicador. | *Seguimiento regular sobre el nivel de exposición de riesgos (cuatrimestral)<br>*Evalúa resultados para toma de decisiones sobre ajustes a límites de apetito.<br>*Aprobación de acciones a implementar |
| <b>APETITO AL RIESGO</b>                                        | *Envío (cada vez que se requiera) de la información relacionada con el indicador correspondiente al equipo de riesgos | *Consolidar información de los indicadores de los diferentes subsistemas de administración de riesgo (Mensual)<br>*Monitoreo constante sobre el comportamiento del indicador frente a los límites establecidos (mensual)<br>*Presentación de informes periódicos regulares (Mensual)<br>*Calibración regular sobre el modelo (anual) | *Seguimiento regular sobre el nivel de exposición de riesgos (cuatrimestral)                                                                           | *Seguimiento regular sobre el nivel de exposición de riesgos (cuatrimestral)<br>*Evalúa resultados para toma de decisiones                                                                              |

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

|                             | DUEÑO DEL INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | EQUIPO DE RIESGOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | COMITÉ INSTITUCIONAL DE RIESGOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | JUNTA DIRECTIVA                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TOLERANCIA AL RIESGO</b> | <p>*Envío (cada vez que se requiera) de la información relacionada con el indicador correspondiente al equipo de riesgos</p> <p>*Implementación planes de tratamiento de riesgo dependiendo de los análisis realizados por Comité Institucional de Riesgos y Junta Directiva.</p> <p>*Escalamiento al equipo de riesgos y Comité Institucional de riesgos de manera oportuna ante cualquier desviación o situación relevante evidenciada relacionada con el indicador del que es responsable.</p>         | <p>*Consolidar información de los indicadores de los diferentes subsistemas de administración de riesgo (cada vez que se requiera)</p> <p>*Monitoreo constantes sobre el comportamiento de los límites establecidos a cada indicador (mensual)</p> <p>*Acompañamiento a los dueños de los indicadores para proponer y definir los planes de tratamiento de riesgo encaminados al retorno del indicador a la zona de apetito, en caso de requerirse</p> <p>*Presentación del seguimiento, decisiones y acciones tomadas sobre el indicador en Comité de Riesgos.</p> <p>*Calibración regular sobre el modelo (anual).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>*Seguimiento extraordinario sobre el nivel de exposición de riesgos (cada vez que se requiera)</p> <p>*Evaluación los planes de tratamiento de riesgo propuestos</p> <p>*Monitoreo y control sobre la ejecución de las medidas implementadas para el retorno del indicador a la zona de apetito</p>                                                                                                                                                                                                                                 | <p>*Seguimiento extraordinario sobre el nivel de exposición de riesgos (cada vez que se requiera)</p> <p>*Evalúa resultados para la toma de decisiones sobre ajustes a los límites de tolerancia</p> <p>*Aprobación de los planes de tratamiento de riesgo propuestos</p> |
| <b>CAPACIDAD DE RIESGO</b>  | <p>*Envío (cada vez que se requiera) de la información relacionada con el indicador correspondiente al equipo de riesgos</p> <p>*Implementación de controles o acciones de mejoramiento dependiendo de los análisis realizados por Comité institucional de Riesgos y Junta Directiva.</p> <p>*Escalamiento al equipo de riesgos y Comité institucional de riesgos de manera oportuna ante cualquier desviación o situación relevante evidenciada relacionada con el indicador del que es responsable.</p> | <p>*Consolidar información de los indicadores de los diferentes subsistemas de administración de riesgo (cada vez que se requiera)</p> <p>*Monitoreo permanente sobre el comportamiento de los límites establecidos a cada indicador, de acuerdo con la periodicidad establecida en los análisis realizados.</p> <p>*Acompañamiento a los dueños de los indicadores para proponer y definir los planes de tratamiento de riesgo encaminados al retorno del indicador a la zona de apetito de manera inmediata</p> <p>*Acompañar el proceso de evaluación y estimación de los impactos a los que conlleven la implementación de medidas extraordinarias para el retorno del indicador a las zonas de tolerancia y apetito; y presentación ante Comité de Riesgos</p> <p>*Velar y monitorear la debida implementación y ejecución de los planes de tratamiento de riesgo.</p> <p>*Calibración y ajuste sobre el modelo (anual)</p> | <p>*Seguimiento extraordinario sobre el nivel de exposición de riesgos, de acuerdo con la periodicidad establecida en los análisis realizados.</p> <p>*Evaluación de los planes de tratamiento de riesgo propuestos, así como sobre los resultados de la estimación de los impactos a los que conlleven la implementación de medidas extraordinarias para el retorno del indicador a las zonas de tolerancia y apetito</p> <p>*Definición y sugerencia de nuevos planes de tratamiento de riesgo con un mayor nivel de efectividad</p> | <p>*Seguimiento extraordinario sobre el nivel de exposición de riesgos, de acuerdo con la periodicidad establecida en los análisis realizados.</p> <p>*Aprobación de medidas extremas o acciones de contingencia inmediata</p>                                            |

Fuente: Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos

### 13. ESQUEMA DE REPORTES

Para garantizar la adecuada divulgación de la información de la gestión del riesgo se ha establecido un esquema de reportes internos que permite presentar de manera efectiva la información del Modelo GRC a las instancias correspondientes. Este esquema asegura que los datos relevantes se compartan de forma oportuna y clara, facilitando la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones necesarias.

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

**Figura 6 Esquema de Reportes Interno**

|                     | <b>JUNTA DIRECTIVA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>COMITÉ INSTITUCIONAL DE RIESGOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PERIODICIDAD</b> | Cuatrimestral *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cuatrimestral *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>OBJETIVO</b>     | Informar sobre:<br>1. El desempeño del Marco de Apetito de Riesgo "MAR"<br>2. Comportamiento y evolución del perfil de riesgo consolidado de la ADRES<br>3. Cambios significativos en la gestión del riesgo<br>4. Alertas o posibles desviaciones identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Informar sobre:<br>1. El desempeño del Marco de Apetito de Riesgo "MAR"<br>2. Comportamiento y evolución del perfil de riesgo de la ADRES<br>3. Análisis de los componentes principales y resultados de la gestión de cada subsistema de riesgo.<br>4. Alertas o posibles desviaciones identificadas sobre los indicadores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>CONTENIDO</b>    | 1. Comportamiento del tablero de indicadores MAR con sus respectivos límites.<br>2. Perfil de riesgo consolidado de la ADRES donde se asegure la consistencia con el apetito de riesgo definido<br>3. Recomendación planes de tratamiento de riesgo a implementar en caso de evidenciar desviaciones<br>4. Alertas identificadas, o situaciones que evidencien incrementos significativos en la exposición de los riesgos de la ADRES. En caso de que se presenten escenarios adversos la frecuencia de los informes aumentará teniendo en cuenta la criticidad de los hechos presentados | 1. Comportamiento del tablero de indicadores MAR con sus respectivos límites<br>2. Perfil de riesgo consolidado y por subsistema de riesgo de la ADRES<br>3. Cumplimiento de políticas y procedimientos del MAR, cambios en condiciones que puedan afectar el perfil de riesgo de la ADRES o comprometer el cumplimiento de límites, seguimiento a los planes de tratamiento de riesgo implementados desde cada tipología, cumplimiento del esquema de capacitaciones definido, estado de las actualizaciones a políticas, procedimientos o metodologías del MAR<br>4. Alertas identificadas o cualquier situación que evidencie incrementos significativos en la exposición del riesgo desde cada subsistema de administración o de forma consolidada |
| <b>RESPONSABLE</b>  | Director General - Equipo de riesgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Equipo de riesgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

\* La periodicidad podría presentar variaciones dependiendo del estado de los indicadores (tolerancia o capacidad)

**Fuente: Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos**

Para garantizar la divulgación de la información de carácter externo se tiene en cuenta la siguiente información.

**Figura 7 Divulgación de Información Externa**

|                                                                                                                                                                                                                                              | <b>INFORME DE GESTIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>INFORMACIÓN PÚBLICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PERIODICIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                          | Cierre de cada ejercicio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Se debe mantener a disponibilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                                                                              | Información sobre la gestión en materia de administración Integral de riesgos, incluidos los subsistemas de administración de riesgos que lo conforman considerando: cambios potenciales en los niveles de exposición, cambios en los planes y objetivos estratégicos de la ADRES y comportamiento de los límites de exposición de los indicadores definidos del MAR. | * Información en materia de administración Integral de riesgos incluidos los subsistemas de administración de riesgos que lo conforman, con los resultados de políticas y metodologías internas aplicadas acorde a lo que los administradores del riesgo consideren pertinente revelar.<br>* Información general que resulte necesaria para un adecuado entendimiento sobre el modelo GRC de la ADRES. |
| *Lo anterior sin perjuicio del carácter del destinatario de las normas de transparencia para el sector público que corresponden a la ADRES, en virtud del artículo 5 ley Estatutaria 1712 de 2014 y sus distintos reglamentos de desarrollo. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Fuente: Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos**

|                                                                                                |                |                                                                 |                 |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|  <b>ADRES</b> | <b>PROCESO</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>Código:</b>  | <b>DIES-MA01</b>  |
|                                                                                                |                |                                                                 | <b>Versión:</b> | <b>7</b>          |
|                                                                                                | <b>MANUAL</b>  | <b>Manual del Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC</b> | <b>Fecha:</b>   | <b>11/09/2025</b> |

#### 14. CONTROL DE CAMBIOS

| Versión | Fecha                    | Descripción del cambio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Asesor del proceso                                                                                |
|---------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | 13 de septiembre de 2019 | Primera versión del documento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Marian Helen Batista Pérez;<br>Gestor de Operaciones OAPCR                                        |
| 2       | 14 de febrero de 2020    | Se actualiza conforme al ajuste realizado en la Política de administración del riesgo, donde se especifica que las actividades del Comité de Riesgos serán asumidas por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.<br><br>Se realiza la revisión General de la metodología y se ajusta la codificación (antes ADRI-M01) teniendo en cuenta la incorporación de la gestión de riesgos al proceso de Direccionamiento Estratégico | Andrea Catalina Cuesta Ruiz;<br>Gestor de Operaciones OAPCR                                       |
| 3       | 24 de noviembre de 2020  | Se ajusta conforme a la actualización de la política de Administración del Riesgo, teniendo en cuenta las modificaciones a la metodología del DAFP                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Andrea Catalina Cuesta Ruiz;<br>Gestor de Operaciones de la OAPCR                                 |
| 4       | 9 de noviembre de 2021   | Se ajusta conforme a la Versión 5 de la Guía de Administración de Riesgos y diseño de controles del DAFP (diciembre 2020) y teniendo en cuenta los documentos aprobados en el marco de la administración de riesgos de SARLAFT y se incluyen las acciones a ejecutar en caso de materialización                                                                                                                                      | Olga Marcela Vargas;<br>Asesor OAPCR                                                              |
| 5       | 14 de septiembre de 2022 | Se ajuste conforme a la actualización de la política de administración de riesgos aprobada por la Junta Directiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Eliana Rodríguez Gómez<br>Gestor de Operaciones OAPCR                                             |
| 6       | 12 de febrero de 2024    | Se ajusta conforme a la actualización de la política de gestión de riesgos aprobada en 2023 y se incluyen directrices para la gestión de los riesgos estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                    | Rodolfo Oswaldo Uribe<br>Asesor asignado a la Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos. |
| 7       | 11 de septiembre de 2025 | Se ajusta conforme a las recomendaciones emitidas por la Consultoría de PwC y la revisión de la implementación del modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento GRC.                                                                                                                                                                                                                                                                    | Jaime Castro Ramírez<br>Gestor de la Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos.          |

**ADRES****PROCESO****DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO****Código:****DIES-MA01****Versión:****7****MANUAL****Manual del Modelo de Gobierno,  
Riesgo y Cumplimiento GRC****Fecha:****11/09/2025****15. ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN****ELABORADO POR:****REVISADO POR:****APROBADO POR:****Jemnyn L. Pardo C.**Gestor de Operaciones Oficina  
Asesora de Planeación y Control  
de Riesgos**Fecha:** 11 de septiembre de 2025**Omar Hernán Guaje Miranda**Oficina Asesora de Planeación  
y Control de Riesgos.**Fecha:** 11 de septiembre de 2025**Comité Institucional de Riesgos****Fecha:** 11 de septiembre de 2025