2026-110-000465-3

POLÍTICA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA 2026 – 2030

TABLA DE CONTENIDO

Cra 10 N° 26 -21. Piso 4 / Coworking, Bogotá
sociedadtequendama.com

1. INTRODUCCIÓN

Alineado al modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), la estrategia interna de la Sociedad Hotelera Tequendama y los criterios ASG, se han realizado los ajustes en relación con la administración y gestión del riesgo, así como su política, según lo indicado en la guía para la gestión integral del riesgo del Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP), en la versión 7, las modificaciones planteadas se realizan en proyección de optimizar los procesos, mejorando la eficiencia de los procesos de la Sociedad.

2. OBJETIVO

Actualizar y establecer el marco de actuación para identificar, valorar y tratar los riesgos que puedan afectar la misión de la Sociedad Hotelera Tequendama, asegurando la continuidad del servicio y la protección de los recursos públicos y privados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar y actualizar los mapas de riesgos de la Sociedad
- Actualizar los niveles de aceptación de riesgo
- Actualizar de los criterios para determinar el Impacto y la Probabilidad.
- Actualizar las opciones de tratamiento de riesgos

3. ALCANCE.

Esta política aplica a todos los procesos, grupos de trabajo, planes, programas y proyectos de la Sociedad Tequendama, ejecutados por los funcionarios durante el ejercicio de sus funciones con enfoque al cumplimiento y garantía razonable de los objetivos estratégicos.

De igual forma aplica para la identificación y evaluación para la gestión de riesgos de corrupción, seguridad digital, fiscales, y gestión institucional.

4. DEFINICIONES

- **Activo:** En el contexto de seguridad digital son elementos tales como aplicaciones de la organización, servicios web, redes, Hardware, información física o digital,

recurso humano, entre otros, que utiliza la organización para funcionar en el entorno digital.

- **Apetito de riesgo:** Es el nivel de riesgo que la entidad puede aceptar, relacionado con sus Objetivos, el marco legal y las disposiciones de la Alta Dirección y del Órgano de Gobierno. El apetito de riesgo puede ser diferente para los distintos tipos de riesgos que la entidad debe o desea gestionar.

- **Capacidad de riesgo:** Es el máximo valor del nivel de riesgo que una Entidad puede soportar y a partir del cual se considera por la Alta Dirección y el Órgano de Gobierno que no sería posible el logro de los objetivos de la Entidad.

- **Causa:** todos aquellos factores internos y externos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.

- **Causa Inmediata:** Circunstancias bajo las cuales se presenta el riesgo, pero no constituyen la causa principal o base para que se presente el riesgo.

- **Causa Raíz:** Causa principal o básica, corresponde a las razones por la cuales se puede presentar el riesgo.

- **Confidencialidad:** Propiedad de la información que la hace no disponible o sea divulgada a individuos, entidades o procesos no autorizados.

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

- **Control:** Medida que permite reducir o mitigar un riesgo.

- **Debida Diligencia:** Es un proceso de investigación, análisis y evaluación que se lleva a cabo antes de realizar una transacción, acuerdo o decisión significativa, con el fin de asegurar que todos los aspectos relacionados con el asunto en cuestión sean entendidos completamente y que los riesgos sean identificados, evaluados y, en la medida de lo posible, mitigados.

- **Disponibilidad:** Propiedad de ser accesible y utilizable a demanda por una entidad.

- **Factores de Riesgo:** Son las fuentes generadoras de riesgos.

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

- **Integridad:** Propiedad de exactitud y completitud.

Cra 10 N° 26 -21. Piso 4 / Coworking, Bogotá
sociedadtequendama.com

- **Nivel de riesgo:** Es el valor que se determina a partir de combinar la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente dañino y la magnitud del impacto que este evento traería sobre la capacidad institucional de alcanzar los objetivos.

- **Probabilidad:** se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando. La probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año.

- **Punto crítico de control**: Etapa en el proceso en la que se aplican las medidas de control para prevenir o reducir un peligro significativo relacionado con la inocuidad de los alimentos hasta un nivel aceptable, y límites críticos definidos y la medición permite la aplicación de correcciones.

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

- **Riesgo 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. (ISO/IEC 27000).

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

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

- **Riesgo:** Efecto que se causa sobre los objetivos de las entidades, debido a eventos potenciales.

- **Tolerancia del riesgo:** Es el valor de la máxima desviación admisible del nivel de riesgo con respecto al valor del Apetito de riesgo determinado por la entidad.

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

5. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Línea de defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
Línea estratégica	**Comité directivo**	• Aprobación de la Política: Emitir y aprobar formalmente la Política para la

		Gestión Integral de Riesgos de la Sociedad Tequendama, asegurando su actualización periódica. • Supervisión Activa: Evaluar periódicamente el estado del sistema de control interno y el desempeño de la gestión de riesgos basándose en la información de las otras líneas. • Gestión del Cambio: Liderar estrategias para promover una cultura organizacional ética, proactiva y orientada a la integridad y el autocontrol. • Toma de Decisiones Informada: Utilizar el mapa de riesgos y los Indicadores Clave de Riesgo (KRI) como insumo principal para la planeación estratégica y la prevención de fraudes
Primera línea de defensa	**Jefes de oficina y departamentos Gerentes Líderes de política o quienes haga de sus veces**	• Identificación y Valoración: Identificar, describir y valorar los riesgos (gestión, corrupción, fiscales y seguridad) dentro de sus procesos bajo la metodología institucional. • Aplicación de Controles: Ejecutar con rigor las actividades de control preventivas, detectivas o correctivas diseñadas para mitigar las causas raíz de los riesgos. • Monitoreo de Procesos: Aplicar y medir los indicadores (KPI) asociados a sus actividades para detectar desviaciones de manera temprana. • Reporte de Materializaciones: Informar de manera oportuna a la segunda línea y a la Alta Dirección sobre riesgos materializados o incidentes de seguridad e integridad. • Gestión Documental y Evidencia: Asegurar que la ejecución de cada control deje una trazabilidad verificable (física o electrónica) que soporte la gestión realizada. • Mejora Proactiva: Proponer ajustes a los controles o nuevos riesgos identificados a partir de los cambios en el entorno operativo o la retroalimentación de los usuarios.
Segunda línea de defensa	**Oficina de planeación estratégica y**	• Definición Metodológica: Establecer y actualizar las guías, tablas de

	desarrollo corporativo	probabilidad e impacto, y la matriz de severidad para toda la Sociedad. • Acompañamiento: liderar el acompañamiento a los líderes de proceso (1ª línea) en la identificación y redacción técnica de riesgos y controles. • Consolidación del Mapa Integral: Unificar los riesgos de gestión, corrupción, fiscales y de seguridad de la información en un solo Mapa Institucional de Riesgos. • Monitoreo con Enfoque Preventivo: Hacer seguimiento periódico a los Indicadores Clave de Riesgo (KRI) para detectar alertas tempranas antes de que los riesgos se materialicen. • Reporte a la Alta Dirección: Presentar informes consolidados sobre los riesgos más críticos ante el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno para la toma de decisiones.
Tercera línea de defensa	**Oficina de control interno**	• Evaluación Independiente: Auditar periódicamente la efectividad de los controles implementados por la primera línea y la idoneidad de la metodología de la segunda línea. • Auditoría Basada en Riesgos: Priorizar los proyectos estratégicos y unidades auditables de mayor criticidad según el mapa de riesgos de la entidad. • Seguimiento a Planes de Mejoramiento: Verificar que las recomendaciones surgidas de las auditorías se conviertan en acciones efectivas para mitigar riesgos. • Asesoría a la Alta Dirección: Acompañar al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno en el análisis de resultados para fortalecer el ambiente de control. • Verificación de Cumplimiento: Asegurar que la Sociedad cumpla con la normativa de integridad, riesgos fiscales y seguridad de la información (SIGRIP, MSPI). • Gestión de Alertas: Informar a la dirección cuando se detecten brechas críticas en los Indicadores Clave de Riesgo (KPI) que requieran correctivos inmediatos.

6. REFERENCIAS NORMATIVAS.

- 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.
- Ley 1474 de 2011 Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública
- Decreto 1499 de 2017, Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
- Guía para la administración de riesgo y el Diseño de controles en Entidades Públicas V7 (Agosto 2025).
- Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión V05
- Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015: Sistemas de Gestión de La Calidad
- Norma Técnica Colombiana ISO 14001:2015: Sistemas de gestión ambiental.
- Norma Técnica Colombiana ISO 31000:2018: Administración/Gestión de riesgos
- Norma Técnica Colombiana ISO 27001:2022: Sistema de gestión de seguridad de la información
- Norma Técnica Colombiana ISO 37001: 2016: Sistema de Gestión Antisoborno.
- Norma Técnica Colombiana ISO 45001: 2018: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo

7. CONDICIONES GENERALES

ANALISIS EXTERNO

a. Entorno político y legal

- **Marco Normativo del Sector Defensa:** Cumplimiento de directrices del Viceministerio de Veteranos y del GSED y su alineación con las políticas institucionales.
- **Regulación de Empresas de Economía Mixta:** Sujeción al régimen de derecho privado con las excepciones legales de la gestión fiscal y el control público.
- **Cambios Normativos:** Riesgos asociados a la modificación de leyes tributarias, laborales o de contratación pública que impacten la rentabilidad y operación hotelera

b. Entorno económico y del sector

- **Dinámica del Sector:** Análisis de la competencia y variaciones en los precios del mercado turístico nacional e internacional.

- **Variables Macroeconómicas:** Impacto de la inflación, TRM (tasa de cambio) y tasas de interés en los costos operativos y de mantenimiento de la infraestructura.

c. Entorno social y partes interesadas

- **Relacionamiento con las partes interesadas:** Expectativas y derechos de la ciudadanía, la fuerza pública y proveedores.
- **Confianza Ciudadana (clientes):** Impacto de la percepción pública sobre la transparencia y la ética.

d. Entorno Tecnológico y Ciberseguridad

- **Amenazas Digitales:** Riesgos de ciberataques, fraude electrónico en sistemas de reservas y vulnerabilidad de activos de información en el entorno digital.
- **Tendencias de Innovación:** Presión por la actualización de canales digitales de atención al usuario y sistemas de gestión hotelera automatizados.

e. Entorno Ambiental y de Desarrollo Territorial

- **Sostenibilidad Ambiental:** Riesgos asociados al cambio climático, gestión de residuos y cumplimiento de licencias ambientales en los proyectos.
- **Desarrollo Territorial:** Análisis de las zonas de influencia donde opera la Sociedad (ciudades principales o zonas críticas), considerando datos de seguridad y orden público local.

f. Relacionamiento con Entes de Control y Regulación

- **Vigilancia Fiscal y Administrativa:** Interacción permanente con la Contraloría General de la República y la Procuraduría General de la Nación.

ANALISIS INTERNO

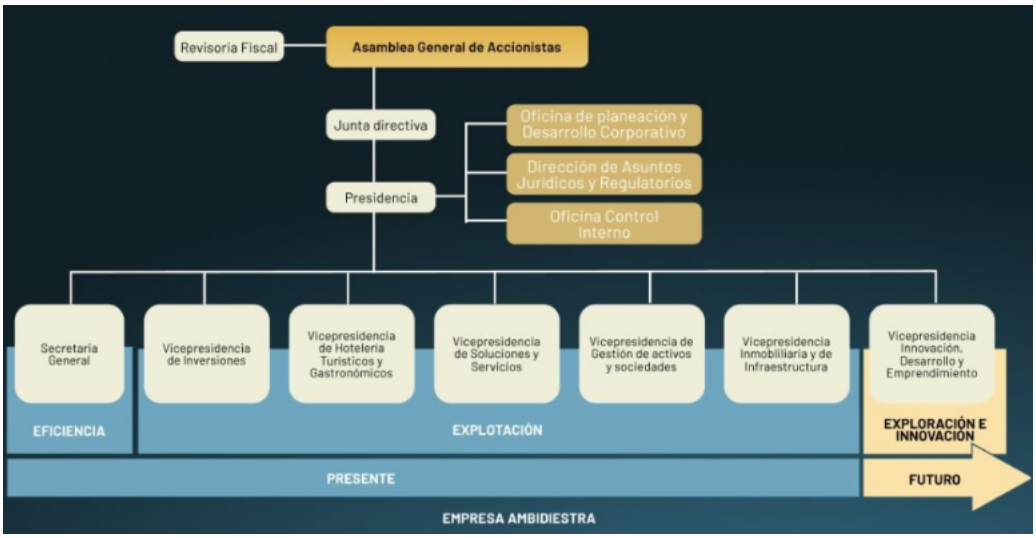
a. Plataforma Estratégica

- **Misión:** La Sociedad Tequendama gestiona diversas líneas de negocio que generan valor y proveen soluciones a las entidades públicas y privadas, fortaleciendo sinergias empresariales y de negocio
- **Visión:** Para el 2040 la Sociedad Tequendama se posesiona como una empresa líder en el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles, siendo reconocida como una organización moderna, ágil y adaptable, generando valor a sus accionistas y demás partes interesadas

- **Objetivos Estratégicos:**
  1. Incrementar el valor integral de la empresa
  2. Desarrollar e implementar un modelo de sostenibilidad SHT
  3. Fortalecer el Posicionamiento de la Marca Tequendama

b. Estructura Organizacional

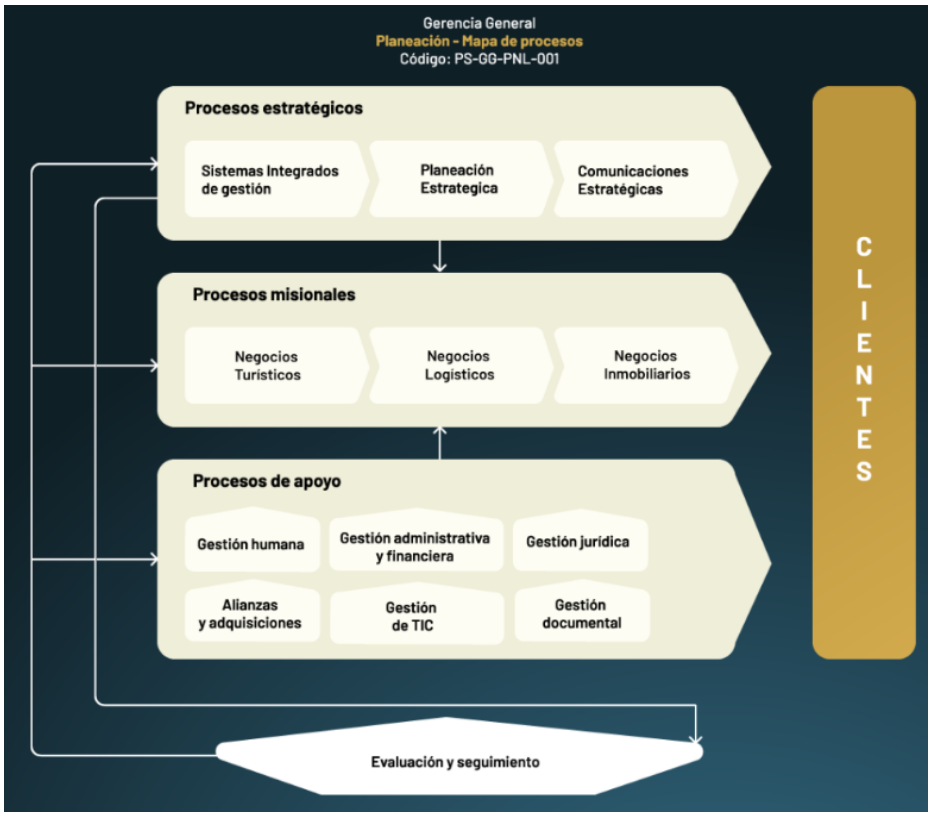
- **Organigrama**



- **Cultura de integridad:**
  - Integridad: Actuamos de manera responsable, con honestidad, ética y transparencia, teniendo presente el respeto hacia los demás y la observancia de las leyes.
  - Adaptabilidad: Somos una organización moderna y ágil, con una gran diversidad de perfiles profesionales que combinados proporcionan una cobertura integral en la prestación de sus servicios y que exige una actitud de liderazgo y proactividad de forma permanente.
  - Excelencia: Buscamos constantemente los más altos desempeño en la gestión y la ejecución, aportando nuestro conocimiento acumulado en la prestación de servicios y orientación al logro.
  - Innovación: Evolucionamos e impulsamos nuevos modelos de negocio, fomentando la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones que agreguen valor, ofreciendo nuevos servicios y mejorando procesos para ofrecer soluciones integrales a nuestros grupos de interés.

c. Modelo de Operación por Procesos

- **Mapa de Procesos**



d. Sistemas de Gestión Integrados

- **Articulación Normativa:** Despliegue y relación con otros sistemas como SST (Seguridad y Salud en el Trabajo), Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental.
- **Grupos de Valor:** Caracterización de los usuarios para garantizar un servicio oportuno y de calidad.

8. DESARROLLO DE LA POLÍTICA.

Alineación estratégica con MIPG

- Articulación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG): La política se integra transversalmente en las 7 dimensiones del modelo, con especial énfasis en el Direccionamiento Estratégico y la Dimensión de Control Interno.

- Gobernanza: La Alta Dirección, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y el comité jurídico, riesgos y transparencia son responsables de liderar una cultura de integridad y supervisar activamente los riesgos inherentes a la operación.
- Beneficios Institucionales: Implementar esta política incrementa la capacidad de la Sociedad Tequendama para alcanzar sus objetivos estratégicos, fomenta la continuidad del servicio y protege los recursos públicos

Clasificación Integral de Riesgos

Ampliaremos la clasificación actual para incluir las dimensiones del sector público:

- **Riesgos de Gestión:** Operativos, comerciales y de servicio hotelero.
- **Riesgo estratégico:** Riesgos que afectan la capacidad de la entidad para alcanzar sus
- objetivos a largo plazo
- **Riesgos de Corrupción:** Uso del poder para beneficio privado.
- **Riesgos de Seguridad Digital:** Protección de activos de información y datos de huéspedes.
- **Riesgo Reputacional:** Daño a la imagen pública y la reputación de la organización.
- **Riesgos de Continuidad de Negocio:** (Nuevo) Capacidad de respuesta ante crisis que impidan la prestación de servicios esenciales.
- **Riesgos Fiscales:** (Nuevo) Protección de los recursos y bienes de naturaleza pública
- **Riesgos de Personal:** (Nuevo) Relacionado con los recursos humanos de la entidad. Incluye riesgos derivados de la falta de talento, rotación de personal clave, ineficiencia en la gestión de recursos humanos, conflictos laborales o la falta de desarrollo y capacitación del personal
- **Riesgo Tecnológico:** (Nuevo) Problemas relacionados con la infraestructura tecnológica, la obsolescencia de sistemas, la implementación de tecnologías nuevas o fallidas, y la dependencia de tecnologías externas
- **Riesgo Normativo:** (Nuevo) Incumplimiento de leyes, reglamentos y normativas vigentes que afecten a la entidad.
- **Riesgo Ambiental:** (Nuevo) Impacto ambiental de las actividades de la entidad.

IMPACTO REPUTACIONAL

NIVELES DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO

Los niveles de Capacidad, tolerancia y apetito al riesgo de la Sociedad Tequendama se definen proporcionalmente al grado de exposición, tiempo, inherencia y residualidad, bajo el siguiente mapa de calor:

Cra 10 N° 26 -21. Piso 4 / Coworking, Bogotá
sociedadtequendama.com

		MATRIZ DE RIESGOS				
		CONSECUENCIAS				
		Leve	Menor	Moderada	Mayor	Catastrófico
PROBABILIDAD		20%	40%	60%	80%	100%
Muy alta	100%					
Alta	80%					
Media	60%					
Baja	40%					
Muy baja	20%					

NIVEL DEL RIESGO
Riesgo Bajo
Riesgo Moderado
Riesgo Alto
Riesgo Extremo

PERIODICIDAD PARA EL SEGUIMIENTO

- Teniendo en cuenta el análisis y el contexto estratégico de la Sociedad, se determina que los riesgos residuales en condición “Baja”, el seguimiento se realizará una vez al año.

- Para los riesgos que se encuentran en un nivel “Moderado”, se realizará seguimiento semestral.

- Para aquello riesgos que se encuentre en condiciones mayores, se realizará seguimiento de la siguiente manera

    - Riesgos en zona “Extrema”, mensual
    - Riesgos en zona “Alta”, trimestral
    - Riesgos de corrupción trimestral

CRITERIOS PARA DETERMINAR LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO EN LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo, está asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando. De este modo, la probabilidad inherente será el número de veces que se pasa por el punto de riesgo en el periodo de 1 año. La Sociedad Hotelera Tequendama establece la siguiente escala para calificar la probabilidad del riesgo:

CRITERIO DETERMINACION PROBABILIDAD		
ESCALA	FRECUENCIA ACTIVIDAD (Riesgos de gestión, información y ambientales)	FRECUENCIA ACTIVIDAD (Riesgos de seguridad y salud en el trabajo)
MUY BAJA 20%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximo 2 veces por año	El integrante, solo cinco veces al año se expone al peligro previamente identificado.
BAJA 40%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximo 3 a 24 veces por año	El integrante se expone al peligro identificado máximo cuatro veces al mes.
MEDIA 60%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximo 25 a 500 veces por año	El integrante se expone ocasionalmente, máximo dos veces por semana al peligro identificado.
ALTA 80%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta como máximo 501a 5000 veces por año	El integrante se expone durante su jornada laboral máximo 4 horas al peligro identificado.
MUY ALTA 100%	La actividad que conlleva el riesgo se ejecuta más de 5000 veces por año	Exposición al peligro identificado durante la totalidad de su jornada laboral.

CRITERIO DE ESCALA DETERMINACIÓN IMPACTO			
ESCALA	AFECTACIÓN ECONÓMICA (Presupuestal)	AFECTACIÓN REPUTACIONAL (Imagen)	AFECTACIÓN IMPACTO AMBIENTAL
LEVE 20%	Afectación menor a 50 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de alguna área de la SHT	Impacto ambiental mínimo que no causa efectos significativos y es mitigable. No conlleva a sanciones por parte de las autoridades ambientales ni impacta directamente a comunidades.
MENOR 40%	Entre 50 y 500 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad internamente, de conocimiento general, nivel interno, junta directiva, accionistas y/o proveedores	Impacto que puede causar efectos socio ambientales notables, afectando el acceso a recursos naturales renovables de manera temporal u esporádica, siendo un impacto mitigable en el corto plazo. Puede implicar sanciones leves o requerimientos por parte de las autoridades ambientales.
MODERADO 60%	Entre 501y 10000 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con algunos usuarios de relevancia frente al logro de los objetivos	Impacto ambiental que puede resultar en efectos adversos significativos, impactando la oferta de servicios ecosistémicos y el desarrollo vital de comunidades locales, típicamente asociado a incumplimientos normativos y sanciones que pueden requerir inversiones significativas para medidas correctivas de mediano plazo.
MAYOR 80%	Entre 10001y 20000 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la entidad con efecto publicitario sostenido a nivel de sector administrativo, nivel departamental o municipal	Impacto ambiental grave que altera significativamente el medio natural, truncando procesos sociales y productivos, e inhibiendo la capacidad de regeneración natural del territorio. No es posible restaurar sin intervención antrópica, sólo es posible aplicar soluciones a largo plazo, hay riesgos considerables a la salud pública, y se requiere acompañamiento integral de las autoridades ambientales.
CASTASTRÓFICO 100%	Mayor 20000 SMLMV	El riesgo afecta la imagen de la SHT a nivel nacional , con efecto publicitarios sostenibles a nivel país	Impacto ambiental extremo que causa daños irreversibles al medio ambiente, repercute negativamente en la salud humana causando lesiones graves o fatalidades. Puede ocasionar cierre de operaciones, sanciones pecuniarias elevadas, requerir medidas de corrección y compensación considerables. No es posible restaurar las condiciones originales del medio natural, causando un daño permanente que sólo se puede restaurar parcialmente con medidas a largo plazo. Involucra no sólo a autoridades ambientales, sino autoridades de salud y otras instancias del Estado.

TRATAMIENTO RIESGOS

La Sociedad Hotelera Tequendama establece 3 opciones de tratamiento para riesgo residual, así:

- **Evitar**: Después de efectuar un análisis y considerar que el nivel de riesgo es demasiado alto, se determina NO asumir la actividad que genera este riesgo. No aplica para riesgos de corrupción.
- **Aceptar**: Después de efectuar un análisis y considerar los niveles de riesgo se determina asumir el mismo conociendo los efectos de su posible materialización. No aplica para riesgos de corrupción.
- **Reducir**: Después de realizar un análisis y considerar que el nivel de riesgo es alto, se determina tratarlo mediante transferencia o plan de mitigación.

Bajo los preceptos anteriormente mencionados, la SHT define en el mapa de calor las opciones de tratamiento para todos los procesos de la entidad, así:

		MATRIZ DE RIESGOS				
		CONSECUENCIAS				
		Leve	Menor	Moderada	Mayor	Catastrófico
PROBABILIDAD		20%	40%	60%	80%	100%
Muy alta	100%	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR	EVITAR
Alta	80%	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR
Media	60%	ACEPTAR	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR
Baja	40%	ACEPTAR	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR
Muy baja	20%	ACEPTAR	ACEPTAR	REDUCIR	REDUCIR	REDUCIR

RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO

METODOLOGIA PARA RIESGOS GENERALES DE LA GESTIÓN

Este capítulo define los pasos para identificar y tratar riesgos operativos intrínsecos a los procesos.

- Paso 1: Identificación y Descripción: Los riesgos se redactarán iniciando con la expresión "Posibilidad de", seguida del Impacto, la Causa Inmediata y la Causa Raíz (por qué ocurre).
- Paso 2: Análisis de Riesgo Inherente: Se determina mediante la combinación de:
  - Probabilidad: Frecuencia de la actividad que conlleva al riesgo en un periodo de un año.
  - Impacto: Consecuencia económica (medida en SMLMV) o reputacional (afectación de imagen).
- Paso 3: Diseño y Análisis de Controles: Los controles deben atacar las causas raíz y clasificarse en Preventivos, Detectivos o Correctivos.
- Paso 4: Valoración del Riesgo Residual: Es el nivel de riesgo resultante tras aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

GESTIÓN PREVENTIVA RIESGOS FISCALES

Orientada a identificar riesgos que puedan provocar un daño patrimonial al Estado (menoscabo, pérdida o deterioro de recursos).

- Puntos de Riesgo Fiscal: Actividades propias de la gestión fiscal como contratación, recaudo o manejo de bienes.
- Identificación: Se utilizarán preguntas orientadoras y el catálogo de puntos de riesgo fiscal para identificar potenciales conductas que generen daño económico.
- Diferenciación: Se debe distinguir claramente entre el Riesgo Fiscal (evento potencial) y el Daño Patrimonial (afectación real y concreta)

RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Asegura la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los activos de información de la Sociedad.

- Inventario de Activos: Identificación de activos de información, software, hardware y servicios, clasificándolos según su criticidad.
- Análisis de Amenazas y Vulnerabilidades: Identificación de factores externos (daños físicos, eventos naturales) e internos (mantenimiento insuficiente, falta de políticas) que exponen la información.
- Protección de Datos: Cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 sobre el tratamiento de datos personales.

SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA INTEGRIDAD PUBLICA (SIGRIP)

Estructura para prevenir, detectar y corregir amenazas a la integridad pública y riesgos de LA/FT/FP (Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo).

- Amenazas Identificadas: Soborno, fraude interno, inadecuada gestión del conflicto de intereses y actos de corrupción.
- Debida Diligencia: Procedimiento obligatorio para el conocimiento de contrapartes y beneficiarios finales antes de cualquier vinculación contractual.
- Función de Cumplimiento: Designación de un responsable (nivel directivo o asesor) para velar por el funcionamiento del SIGRIP y reportar operaciones sospechosas a la UIAF.
- Herramientas de Integridad: Adopción de políticas ALA/CFT, antisoborno, antifraude y canales de denuncia.

LINEAMIENTOS PARA RIESGOS DE CORRUPCIÓN

- La identificación de riesgos de corrupción corresponderá a cada área de la SHT
- El monitoreo de los riesgos de corrupción se efectuará de acuerdo con los roles del esquema de líneas de defensa contenidas en este documento.

- La determinación de la Probabilidad se efectuará bajo el siguiente criterio:

CRITERIO DETERMINACIÒN PROBABILIDAD RIESGOS DE CORRUPCIÓN		
ESCALA	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
MUY BAJA 20%	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (Poco comunes o anormales)	No se ha presentado en los últimos 5 años
BAJA 40%	El evento podrá ocurrir en cualquier momento	Al menos 1vez en los últimos 5 años
MEDIA 60%	El evento podrá ocurrir en cualquier momento.	Al menos 1vez en los últimos 2 años
ALTA 80%	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1vez en el último año.
MUY ALTA 100%	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1vez al año

LINEAMIENTO RIESGOS FISCALES

1. Identificación del Riesgo Fiscal

La identificación debe ser un ejercicio autocrítico y objetivo entre los líderes de área y el equipo de riesgos.

- **Paso 1.1. Identificar Puntos de Riesgo:** Determinar en qué procesos de la SHT se realiza gestión fiscal (recaudo de ingresos hoteleros, ejecución del gasto, administración de activos fijos).
- **Paso 1.2. Identificar el Área de Impacto:** Determinar si la afectación recae sobre Bienes Públicos (muebles/inmuebles), Recursos Públicos (dinero ejecutado) o Intereses Patrimoniales (expectativas de beneficios económicos).
- **Paso 1.3. Identificar la Causa Raíz**: Establecer la potencial acción u omisión (el "hecho generador") que daría lugar al daño patrimonial.
- **Paso 1.4. Redacción del Riesgo:** Seguir la estructura obligatoria:

Posibilidad de [Efecto Dañoso] + por [Circunstancia Inmediata] + a causa de [Causa Raíz].

2. Análisis del Riesgo Inherente (Valoración)

Establece el nivel de severidad antes de aplicar cualquier control institucional.

- **Determinación de Probabilidad:** Se basa en la frecuencia de la actividad que conlleva el riesgo en un año.
  - **Muy Alta:** > 5000 veces/año.
  - **Media:** 25 a 500 veces/año.

- **Determinación de Impacto:** Se mide por la potencial afectación económica en Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV).
  - **Mayor:** Entre 100 y 500 SMLMV.
  - **Catastrófico:** > 500 SMLMV.

- **Matriz de Calor:** El cruce de estas variables ubica el riesgo en zonas de severidad: **Bajo, Moderado, Alto o Extremo**

3. Diseño y Evaluación de Controles

La SHT debe implementar actividades de control que ataquen directamente la causa raíz identificada.

- **Tipologías de Control:**
  - **Preventivos:** Actúan en la entrada del proceso para evitar que ocurra la causa raíz.
  - **Detectivos:** Identifican desviaciones durante la ejecución, aunque generan reprocesos.
  - **Correctivos:** Mitigan el impacto una vez materializado el riesgo (ej. pólizas de seguro).

- **Valoración de Eficiencia:** Los controles se califican según su tipo y forma de implementación (Automático vs Manual).
  - Nota: Los controles automáticos y preventivos tienen la mayor ponderación en la reducción del riesgo

4. Valoración del Riesgo Residual

Es el nivel de riesgo que permanece después de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inherente.

- La mitigación se calcula de forma **acumulativa**: el valor del segundo control se aplica sobre el remanente del primero

5. Seguimiento y Monitoreo (Esquema de Líneas).

- Responsabilidades por Línea de Aseguramiento:
  - **1ª Línea (Líderes de Área):** Identificar, aplicar y aplicar los correspondientes controles de sus procesos diariamente o según su periodicidad.
  - **2ª Línea (Planeación/Riesgos):** Consolidar los controles críticos y presentarlos periódicamente a la Alta Dirección o ante el comité jurídico, de riesgos y transparencia.
  - **3ª Línea (Control Interno):** Evaluar si los controles son eficaces para generar alertas tempranas y auditar el sistema.

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Uso de métricas para la toma de decisiones informadas y mejora continua.

- Indicadores Clave de Riesgo (KRI): Métricas que proporcionan señales de alerta temprana sobre riesgos emergentes, a diferencia de los KPI que miden el desempeño pasado.

1. Objetivo de los KRI en la SHT

El objetivo es establecer métricas que permitan monitorear de forma preventiva los riesgos institucionales (generales, fiscales, de integridad y de seguridad de la información). A diferencia de los indicadores de desempeño (KPI), que miden resultados pasados, los KRI actúan como alertas tempranas para anticipar problemas antes de que se materialicen.

2. Pasos para la Construcción de Indicadores

Para cada riesgo identificado en las matrices de la SHT, se deberán seguir estos pasos:

1. **Definir el objetivo del indicador:** Debe estar alineado con los objetivos del proceso o proyecto que se pretende medir.
2. **Identificar los riesgos:** Determinar los riesgos críticos, sus causas raíz y eventos históricos que hayan afectado a la entidad.
3. **Definir los aspectos a medir:** Establecer unidad de medida, periodicidad (diaria, mensual, trimestral) y factores internos o externos.
4. **Formular el KRI:** Definir nombre, fórmula de cálculo, fuente de información y frecuencia de seguimiento.
5. **Establecer umbrales de alerta:** Definir niveles de tolerancia mediante una semaforización:
    - **Verde (Bajo):** Riesgo bajo control, dentro del apetito de riesgo.
    - **Amarillo (Moderado):** El riesgo se acerca al límite tolerable; requiere análisis.
    - **Rojo (Alto):** El riesgo excede el apetito definido; requiere intervención inmediata.

- Esquema de Líneas de Aseguramiento:
    - 1ª Línea (Líderes de proceso): Identifican, miden y reportan los riesgos en el día a día.
    - 2ª Línea (Planeación/Riesgos): Consolidan el mapa institucional y asesoran a la primera línea.
    - 3ª Línea (Control Interno): Evalúan la efectividad y cumplimiento de la política.

En el desarrollo de la política se debe proporcionar la orientación detallada de como se llevarán a cabo las actividades relacionadas con la política a desarrollar.

1.1. Procedimientos Claros: Detallar los pasos específicos que deben seguirse para cumplir con los requisitos de la política. Esto puede incluir pasos

secuenciales, acciones a tomar, documentos a completar y personas responsables de cada etapa.

1.2. Criterios de Evaluación: Definir los criterios o estándares que se utilizarán para evaluar el cumplimiento de la política y la efectividad de los procedimientos. Esto puede incluir indicadores de rendimiento para hacer referencia a la evaluación continua.

1.3. Formación y Capacitación: Describir cualquier requisito de formación o capacitación necesaria para asegurar que el personal esté debidamente preparado para cumplir con los procedimientos establecidos. Esto puede incluir programas de formación internos o externos, recursos de aprendizaje y materiales de referencia.

1.4. Comunicación y Divulgación: Detallar cómo se comunicarán y divulgarán los procedimientos a todas las partes interesadas pertinentes. Esto puede incluir reuniones informativas, documentos de referencia, plataformas de comunicación interna, entre otros.

1.5. Monitoreo y Mejora Continua: Establecer cómo se llevará a cabo el monitoreo y la revisión periódica de los procedimientos para garantizar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario. Esto puede incluir la recolección de retroalimentación, la realización de auditorías internas y la implementación de mejoras recomendadas.

9. DOCUMENTOS, ANEXOS Y RELACIONADOS

- MAPAS DE RIESGOS SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA

10. CONTROL DE CAMBIOS

CAMBIO Y/O ACTUALIZACIONES		
Fecha	**Descripción Del Cambio**	**Responsable del Cambio**
14/12/2023	Se actualiza la política de gestión de riesgos adoptando la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas versión 6	Oficina de planeación
28/04/2026	Actualización política según lineamientos guía para gestión integral del riesgo V.7	Planeación estratégica y desarrollo corporativo

11. FIRMAS

ELABORO	LAURA VALENTINA BUENO NIÑO Profesional de planeación y ASG
APROBÓ	ANDREA PAOLA MALAGÓN CANO Jefe oficina de planeación estratégica y desarrollo corporativo

ANDREA PAOLA MALAGON CANO
Jefe Oficina De Planeacion
Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo

LAURA VALENTINA BUENO NIÑO
Profesional De Planeación Y ASG
Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo

Cra 10 N° 26 -21. Piso 4 / Coworking, Bogotá
sociedadtequendama.com