

1-1-2007

## Documentación e implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO en el Fondo Mutuo de Inversión de los empleados de Compensar

Mary Ann Bolívar Reyes  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Bolívar Reyes, M. A. (2007). Documentación e implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO en el Fondo Mutuo de Inversión de los empleados de Compensar. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/958](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/958)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO (SARO) EN EL  
FONDO MUTUO DE INVERSIÓN DE LOS EMPLEADOS DE  
COMPENSAR**

**MARY ANN BOLÌVAR REYES**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÀ  
2007**

**DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO (SARO) EN EL  
FONDO MUTUO DE INVERSIÓN DE LOS EMPLEADOS DE  
COMPENSAR**

**MARY ANN BOLÌVAR REYES**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**Director**

**Rafael Guillermo Ávila**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÀ  
2007**

Hoja de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

"A el Dios todopoderoso quien me da su amor incondicional, y me permitió alcanzar este objetivo en mi vida, a mis padres Jesús y Mery, por todos su esfuerzos y sacrificios, a mi hermana Bertha y su esposo Oscar por su amistad y apoyo incondicional, y a mis queridas e inigualables amigas Viviana, Tatiana y Piedad que me tendieron su mano a lo largo de estos años."

MARY ANN BOLÌVAR REYES

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero doy gracias a Dios quien me guió en el transcurso de estos años, que me levanto cuando me sentí derrotada dándome nuevas fuerzas para seguir en el camino de la vida.

A mi inolvidable amiga Nidia, quien me apoyo y capacito en el tema de calidad y me impulso a enfrentarme en el proyecto del SARO.

Al Fondo Mutuo de Inversión de los empleados de Compensar; al señor Orlando Sánchez, Gerente General, quien confió en mis conocimientos y habilidades; a Consuelo Y Fernando quienes me acogieron e hicieron de mi trabajo una experiencia maravillosa.

A los profesores Hugo Pabòn y Guillermo Ávila por la constante orientación, dedicación e incondicional apoyo, a quienes debo la culminación de este objetivo.

A la UNIVERSIDAD DE LA SALLE, sus directivas, demás docentes, y todas aquellas personas que ayudaron de una u otra manera a la realización de este trabajo de grado.

## CONTENIDO

	Pagina
<b>INTRODUCCIÒN</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>2. JUSTIFICACIÒN</b>	<b>4</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	
3.1 <i>Objetivo general</i>	5
3.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	
4.1 MARCO TEORICO	6
4.1.1 <i>Estado del Arte</i>	6
4.1.2 <i>Control interno</i>	7
4.1.3 <i>Modelo COSO</i>	8
4.1.4 <i>Concepto de Riesgo</i>	11
4.1.4.1 <i>Riesgos en el sector financiero</i>	11
4.1.5 <i>Comité de Basilea</i>	13
4.1.5.1 <i>Marco para la Evaluación de Riesgo Operacional</i>	18
4.1.6 <i>Metodología AUSTRALIANA/ NEOZELANDES AS/NZS</i>	20
4.2 MARCO CONCEPTUAL	26
4.3 MARCO INSTITUCIONAL	
4.3.1 <i>Fondo Mutuo de Inversión – Compensar</i>	31
4.4 MARCO LEGAL	
4.4.1 <i>Circular Externa 048 De 2006 (Diciembre 22)- Instrucciones Relativas a la Adopción de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).</i>	34
4.4.2 <i>Capitulo XXII Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo</i>	36
4.5. HIPÓTESIS DEL TRABAJO	41
<b>5. METODOLOGIA</b>	
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
5.3 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	43
5.4 ORIGEN DE LOS RECURSOS	43
<b>6. PRESUPUESTO</b>	<b>44</b>
<b>7. TRABAJO PRÁCTICO-</b> "Documentación e Implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) en el Fondo Mutuo de Inversión de los Empleados de Compensar".	47
<b>7.1 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS</b>	<b>49</b>
<b>7.2 DOCUMENTOS RELACIONADOS CON EL SARO</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>52</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>CERTIFICADO</b>	
<b>ANEXOS</b>	



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pagina</b>
<b>Anexo 1.</b> PRO-FMI-0001- <i>Proceso de Afiliación, Modificación y Retiro de Aportes</i>	56
<b>Anexo 2.</b> PRO-FMI-0002- <i>Proceso de Solicitud, Aprobación, Desembolso de Créditos, Cobranza y Cartera</i>	61
<b>Anexo 3.</b> PRO-FMI-0003- <i>Proceso de Administración de Portafolio</i>	68
<b>Anexo 4.</b> PRO-FMI-0004- <i>Manual de Procesos</i>	73
<b>Anexo 5.</b> PRO-FMI-0006- <i>Elaboración y Normalización de documentos</i>	106
<b>Anexo 6.</b> PRO-FMI-0007- <i>Manual de seguridad y Evacuación</i>	118
<b>Anexo 7.</b> POL-FMI-0001- <i>Política de Crédito</i>	134
<b>Anexo 8.</b> PFC-FMI-0001- <i>Perfil del Gerente</i>	139
<b>Anexo 9.</b> PFC-FMI-0002- <i>Perfil Asistente Administrativo y Financiero</i>	143
<b>Anexo 10.</b> PFC-FMI-0003- <i>Perfil Analista Crédito y Cartera</i>	147
<b>Anexo 11.</b> PFC-FMI-0004- <i>Perfil Auxiliar Técnico</i>	151
<b>Anexo 12.</b> ORG-FMI-0001- <i>Organigrama FMI-Compensar</i>	155
<b>Anexo 13.</b> FOR-FMI-0001- <i>Solicitud de Admisión</i>	158
<b>Anexo 14.</b> FOR-FMI-0002- <i>Solicitud de Modificación</i>	162
<b>Anexo 15.</b> FOR-FMI-0003- <i>Solicitud de Crédito</i>	166
<b>Anexo 16.</b> FOR-FMI-0007- <i>Formato de llamadas de amenaza de bomba</i>	171
<b>Anexo 17.</b> TCR-FMI-0001- <i>Tabla Control de Registros</i>	175
<b>Anexo 18.</b> PRO-FMI-0005- <i>Manual de Riesgo Operativo</i>	180
<b>Anexo 19.</b> POL-FMI-0003- <i>Política del SARO</i>	197
<b>Anexo 20.</b> PFC-FMI-0005- <i>Perfil Unidad Responsable del SARO</i>	201
<b>Anexo 21.</b> ORG-FMI-0002- <i>Organigrama del SARO</i>	208
<b>Anexo 22.</b> INS-FMI-0001- <i>Identificación y Selección de procesos</i>	214
<b>Anexo 23.</b> INS-FMI-0003- <i>Códigos Internos para Eventos del RO</i>	220
<b>Anexo 24.</b> FOR-FMI-0004- <i>Caracterización de los procesos según factores de riesgo</i>	223
<b>Anexo 25.</b> FOR-FMI-0005- <i>Formato de Identificación y Medición del RO</i>	226
<b>Anexo 26.</b> FOR-FMI-0006- <i>Formato de Registro de Eventos de riesgo operativo</i>	229

## INTRODUCCIÓN

Las exigencias de la globalización y la agresiva competencia, con el consecuente incremento y mayor complejidad de los riesgos que afrontan las organizaciones, exigen que la Alta Gerencia, implemente o mejore significativamente sus enfoques, métodos y habilidades para administrar todos los riesgos y así asegurar el logro de los objetivos y metas de la entidad.

En el ámbito mundial y por ende el colombiano, la implementación integral de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO), se está constituyendo en una de las prioridades de las empresas tanto del sector privado como público; por tal razón la motivación a la creación de una cultura de gestión "preventiva y solidaria" para asegurar la sostenibilidad de las empresas; En su defecto el no contar con esta, las organizaciones se exponen a la incertidumbre permanente y a un estilo de "Gestión Riesgosa".

La implementación de un Sistema de Gestión de cualquier tipo es un importante compromiso para una organización que busca incrementar sus negocios; El administrar el riesgo eficaz y pro- activamente en el Fondo Mutuo de los empleados de Compensar, permite a la organización asegurar la continuidad del negocio en el momento que exista una crisis, además, esta forma de administrar el riesgo ayuda a seleccionar oportunidades adecuadas para la organización y permitir así el logro de los objetivos.

Este proyecto quiere representar un avance importante en el estudio del tema del Riesgo Operativo en las entidades financieras colombianas, debido a que establece pasos claramente definidos que pueden ser seguidos por cualquier entidad que esté dando sus primeros pasos en el proceso de administración del riesgo operativo.

Adicionalmente, la metodología elegida para implantar en el Fondo-Compensar se soporta en modelos firmes, que tienen en cuenta la escasez de información histórica sobre eventos de pérdida que existe en la mayoría de las instituciones financieras colombianas, para obtener resultados precisos sobre la exposición al riesgo operativo.

Este proyecto pretende que la administración del Riesgo en el Fondo-Compensar contribuya a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad; esto con ayuda de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, estimulando el espíritu emprendedor, ya que la administración de riesgos se reconoce como una parte integral de las buenas prácticas administrativas actualmente.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En desarrollo de sus operaciones, el Fondo Mutuo de Inversión de los empleados de Compensar, como entidad sometida a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) se expone al Riesgo Operativo (RO); Ya que existe la Posibilidad de que se incurra en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Recientemente, las entidades financieras han enfocado su atención al manejo del riesgo operativo, un tipo de riesgo que había sido considerado por muchas instituciones como no cuantificable, pero que, teniendo en cuenta algunos eventos de pérdida significativos asociados a este tipo de riesgo, también puede representar peligros sustanciales para la solidez y seguridad tanto de la entidad como del sistema bancario nacional e internacional.

Teniendo en cuenta la escasez de información histórica sobre los eventos de pérdida debidas al riesgo operativo que se presenta en la mayoría de las entidades financieras colombianas, este proyecto quiere desarrollar, documentar e implementar una metodología, que ayude no sólo a identificar las principales fuentes de riesgo operativo, sino también cuantificar la exposición al mismo y calcular las provisiones que debe realizar la entidad para cubrir cualquier evento de pérdida que se pueda presentar.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de las teorías Y los conceptos básicos que se tienen sobre Riesgo Operativo, determinar la metodología apropiada para implementar el SARO en el Fondo-Compensar, con el propósito fundamental de dar herramientas que posibiliten a la gerencia a obtener el análisis y tratamiento de los riesgos de una manera menos subjetiva, fomentando así la documentación de las decisiones y de los sucesos que ocurran, haciendo viable el seguimiento a las acciones de mejoramiento que desde una visión estratégica sobre los procesos de la organización se identifiquen, incrementando la eficiencia a través de la identificación, tratamiento y mitigación de los riesgos.

A través de esta investigación también se quiere aportar a los siguientes campos:

- *Legal:* cumplir con la ley, estatuto o decreto emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia en su circular externa 048 de Diciembre 22 de 2006 sobre Riesgo Operativo (RO).
- *Social:* Apoyar al Fondo para que sea capaz de cumplir con sus promesas de servicio a sus afiliados, generando servicios más efectivos y eficientes.
- *Académico:* Generación de nuevos conocimientos, beneficiando tanto a La sociedad, al Fondo de empleados-Compensar, los estudiantes, y la Facultad de Administración de Empresas, Universidad de La Salle.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

- Documentar e implementar el Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) en el fondo mutuo de inversión de los empleados de Compensar.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Establecer un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), acorde con la estructura y tamaño del Fondo Mutuo de Inversión- Compensar, que permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo.
- Determinar la metodología que permita establecer pasos bien definidos, de manera secuencial que soporten mejor la toma de decisiones contribuyendo a una mayor comprensión de los riesgos y sus impactos.
- Lograr el alcance de los objetivos corporativos, administrando el riesgo eficaz y pro- activamente ya sea reduciendo, transfiriendo o evitando el riesgo, asegurando la continuidad del negocio en el momento que exista una crisis.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1 MARCO TEORICO**

**4.1.1 ESTADO DEL ARTE.** Actualmente, el mundo se encuentra sometido a grandes presiones. Riesgo, complejidad e incertidumbre caracterizan el ambiente de negocios. Una feroz competencia, la globalización, las expectativas cambiantes de los clientes, las nuevas tecnologías, normativa abundante y obligatoria, la volatilidad financiera y otros innumerables factores obligan a las organizaciones a promover, además de administrar, cambios para satisfacer las exigencias de los clientes para el logro de los objetivos de los accionistas: sostenibilidad, continuidad y un máximo retorno.

Con el propósito de realizar negocios seguros, usando adecuadamente los recursos, respondiendo oportunamente a los cambios y aprovechando de las oportunidades que se presentan en el entorno, las organizaciones exitosas han realizado grandes esfuerzos. Estos esfuerzos se encaminan a la investigación, evaluación y adopción de mejores prácticas administrativas, especialmente en aquellos aspectos de dirección y control que les permitan enfocarse en estrategias y objetivos correctos. Ya que sin una imagen clara de dónde se encuentran posicionadas y sin un debido alineamiento de los esfuerzos de las unidades de negocio para alcanzar estos objetivos, la administración no puede esperar tener éxito.

Como resultado de ello, las compañías de todo el mundo están analizando detenidamente los riesgos y cómo administrarlos, por

cuanto consideran que la administración de riesgos es de bastante utilidad para apoyar sus esquemas de autocontrol y mejoramiento continuo. Una técnica de Administración de Riesgos consiste en aplicar un enfoque sistémico, que permita a la Dirección ser consciente de los riesgos que afectan los procesos en sus áreas e identificar medidas que disminuyan la probabilidad o el impacto de estos riesgos.

#### **4.1.2 Control Interno**

*¿Qué es el control interno?* “las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”.<sup>1</sup>

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

---

<sup>1</sup> ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos y la Auditoría Interna. Colombia. 2006. Pagina 1.



La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño y rentabilidad y salvaguarda de los recursos.

La segunda esta relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a la que la empresa esta sujeta.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.

#### **4.1.3 Modelo COSO**

Es un nuevo modelo para evaluar el control interno a través de la cual, la función de la auditoria interna pretende mejorar la efectividad de su función y con ello ofrecer servicios mas eficientes y con un valor agregado.<sup>2</sup>

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno– Estructura Integrada) en Septiembre de 2002 y cuyo desarrollo

---

<sup>2</sup> MANTILLA, Samuel. CANTE, Sandra. (2005) Auditoria del Control Interno, Ecoe ediciones, 1ª ed. Pagina 11

participaron representantes de profesionales de contadores, ejecutivos de finanzas y de Auditores internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios.

Al respecto, es importante resaltar el concepto de *responsabilidad*, como uno de los factores claves para que la dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

La estructura del control interno propuesta por el modelo COSO, identifica cinco componentes interrelacionados:

- ▶ *Ambiente de control.* Establece el tono de una organización, influenciando en la gente la conciencia o el conocimiento sentido del control. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía que proporciona el consejo de administración, asignación de responsabilidades.

- *Evaluación de riesgos.* Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos. En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:
- Los avances tecnológicos
  - Los cambios en los ambientes operativos
  - Las nuevas líneas de negocio
  - La reestructuración corporativa
  - El personal nuevo
  - El rápido crecimiento
- *Actividades de control.* Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad.
- *Información y comunicación.* La información pertinente debe ser identificada y comunicada en forma tal que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades.
- *Monitoreo.* Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurar que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que es efectivo ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo depende de los riesgos que se pretenden cubrir.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos y la Auditoría Interna. Colombia. 2006. Pagina 4-8.

#### 4.1.4 Concepto de Riesgo

Son múltiples las formas que se han dado a la definición del concepto de *riesgo*. *Riesgo* se puede definir de las siguientes maneras:

- La incertidumbre que existe de que un hecho ocurra durante un periodo y bajo las condiciones determinadas, reportando pérdidas económicas.<sup>4</sup>
- posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.<sup>5</sup>

Los riesgos son parte inherente de cualquier organización, proyecto o empresa, y la identificación de los mismos, así como su adecuada administración disminuye o anula su probabilidad de ocurrencia y por consiguiente aumenta las posibilidades de éxito en los negocios.

##### 4.1.4.1 Riesgos en el sector Financiero

El riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos que se esta expuesta, y en el largo plazo minimizar las perdidas ocasionadas por la ocurrencia de lo riesgos identificados en problemas que las haya afectado sustancialmente.

---

<sup>4</sup> RODRIGUEZ TABORDA, Eduardo. Administración de Riesgo. Colombia. 2002. Ediciones Alfaomega. Pagina 1.

<sup>5</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía Administración del Riesgo. Segunda Edición. Bogotá, junio de 2004.

Los riesgos en el sector financiero se dividen en:

*Riesgos de negocio.* Son los riesgos que generan por producto de la actividad que realiza la entidad, tales como el riesgo de mercadeo, el riesgo operativo, las operaciones bancarias, los fraudes, los problemas ocasionados por causas externas (terremoto, incendio, etc.) y los riesgos legales.

*Riesgos financieros.* Son aquellos que se pactan, son riesgos que se miden si se quiere asumirlos o no. Entre estos están el riesgo crediticio, el riesgo de liquidez, y el riesgo de mercado.

- **Riesgo de Mercado.** Son aquellas pérdidas que se tienen cuando cambian las tasas de interés, cuando se cae la bolsa de valores, porque las acciones ya no valen lo mismo, los factores de mercado son: monedas y precios.
- **Riesgo Crediticio.** Este riesgo se ha concentrado en la valoración de las pérdidas inesperadas debido a incumplimientos y a fallos de las contrapartes y emisores. En general se reconoce que el riesgo crediticio resulta de un análisis conjunto de las contrapartes, sus exposiciones y las garantías, colaterales o coberturas que pueden servir para mitigar este riesgo.<sup>6</sup>
- **Riesgo de Liquidez.** Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar

---

<sup>6</sup> LEÓN OTERO, Ricardo. Nuevo Acuerdo de Basilea: Aspectos críticos y desafíos para su implantación en Colombia. II Congreso de Riesgo Financiero. Cartagena de Indias, Agosto 1 de 2003.

a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas

- **Riesgo Legal.** Posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. Surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.
- **Riesgo Reputacional.** Posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales
- **Riesgo Operativo.** Posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

#### **4.1.5 Comité de Basilea**

En la ciudad de Basilea, Suiza, se reúne el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria donde se dictan normas de regulación y supervisión que pueden ser tomadas libremente por los países. Dentro de este comité se encuentran representantes del Banco Nacional de Bélgica, Instituto Financiero de la Superintendencia

Canadiense, Comisión Bancaria (París), Banco de Japón (Tokio), Agencia de Servicios Financieros (Tokio), Banco de España Madrid), Banco de Inglaterra (Londres), Autoridad de Servicios Financieros (Londres), Reserva Federal Banco de Nueva York, Comisión Europea (Bruselas), entre otros.

A través del tiempo los bancos se han dedicado a técnicas de mitigación de riesgos para optimizar su exposición al riesgo crediticio y al riesgo de mercado, pero estos cambian y se transforman produciendo otra forma de riesgo, como lo es el riesgo operacional. El riesgo operacional se encuentra en la categoría de "otros riesgos", que excluye el riesgo crediticio y el riesgo de mercado. Por esta razón son de considerable atención sus fuentes, además se prestan con mayor facilidad para la cuantificación y por lo tanto hace la administración de riesgos más efectiva.

El comité define el riesgo operacional como "el resultante de la pérdida proveniente de insuficientes o inadecuados procesos internos, fallas humanas y de sistemas o de aquellos provenientes de eventos externos" [BASEL, 2003] Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el estratégico, el de imagen corporativa y de riesgos sistémicos o de mercado.

La anterior definición está enfocada a las causas del riesgo operacional, alcanzando así una mayor comprensión y sensibilidad del riesgo que afecta a las instituciones individuales. Estas instituciones han intentado mitigar sus riesgos a través de outsourcing, pero aún se siguen viendo afectadas por otros riesgos significativos, por ejemplo, el generado por el uso de tecnología automatizada

acompañado por errores desde el procesamiento hasta fallas en los sistemas.

Para explicar las mejores prácticas de administración de riesgos operativos, éstas se han estructurado alrededor de los siguientes principios:

1. La Junta Directiva debe comprender que el mayor aspecto del riesgo operacional bancario es el control de diferente categoría de riesgo, que debe ser aprobado y periódicamente revisado por la estrategia del riesgo operacional. La estrategia refleja la tolerancia al riesgo y el entendimiento de las características específicas de esta categoría de riesgo. La Junta también es responsable de la aprobación de la estructura básica para la administración del riesgo operacional y de asegurar que el grupo de administradores, esté cumpliendo con sus responsabilidades.
2. Dentro de las responsabilidades de los administradores de riesgos se encuentra la implementación de la estrategia del riesgo operacional, que es aprobada por la Junta Directiva; esta estrategia debe ser implementada de forma consistente en toda la organización y en todos los niveles del personal que esté involucrado con la administración del riesgo operacional. También será responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos en todos los productos, procesos, actividades y sistemas de la organización.
3. El flujo de información dentro de la organización juega un papel muy importante en el establecimiento y mantenimiento de una efectiva administración de riesgos operacionales. Es así como la



comunicación sirve para establecer una cultura del riesgo operacional; por ejemplo, el reporte de flujos debe permitir a los directivos monitorear la efectividad del manejo de los sistemas de riesgo operacional y a su vez permitir a la Junta Directiva ver el desempeño de los directores.

4. Las entidades deben identificar todos los tipos de riesgo operacional inherentes de los productos, procesos, actividades y sistemas. Esto también debe tenerse en cuenta al lanzar un nuevo producto, proceso, actividad o sistema; para así dar una adecuada valoración a los nuevos riesgos.
5. Las entidades deben establecer los procesos necesarios para medir el riesgo operacional.
6. Las entidades deben implementar un sistema de monitoreo del riesgo operacional dentro de bases continuas del negocio, haciendo explícita la exposición de este riesgo y los eventos de pérdida en las líneas principales de la organización.
7. Las entidades deben tener políticas, procesos y procedimientos de control o de mitigación del riesgo operacional. Las organizaciones deben valorar el costo y el beneficio de las alternativas de limitación del riesgo, usando las estrategias de control apropiadas.
8. El supervisor requiere de entidades que hayan aplicado sistemas efectivos en la identificación, medición, monitoreo y control del riesgo operacional como parte del proceso de adquisición de conocimiento para la administración de riesgos.

9. El supervisor debe conducir, directa o indirectamente, la evaluación regular e independiente de las estrategias, políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con el riesgo operacional.
10. Las organizaciones deben hacer públicas las identidades de los participantes que aseguran la exposición del riesgo operacional, así como la calidad de la administración de riesgos operacionales.

Estos principios se separan especialmente en cuatro partes: la primera describe un ambiente apropiado para el desarrollo de las mejores prácticas de la administración de riesgos que incluye los tres primeros principios. Luego, desde el cuarto hasta el séptimo principio, se explica la relevancia que tiene la administración de riesgos en la identificación, medición, monitoreo y control de riesgo operacional. El octavo y noveno principio definen el rol del supervisor del riesgo. Y finalmente, se define el principio de revelación de responsables encargados de la administración del riesgo operacional.

Es así como se reconoce que cada organización escoge de manera individual y precisa la forma como implementará su metodología de administración de riesgos, este dependerá de los factores como tamaño, satisfacción, naturaleza y complejidad de sus actividades. A pesar de estas diferencias entre las organizaciones, una buena administración de los sistemas de información, una fuerte cultura de control interno y la planeación de contingencia son elementos esenciales para una administración efectiva del riesgo operacional.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> COMITÉ DE BASILEA DE SUPERVISIÓN BANCARIA. Prácticas Sanas para la Administración y Supervisión del Riesgo Operativo. Febrero de 2003.

#### 4.1.5.1 Marco para la Evaluación de Riesgo Operacional

Basilea propone para la estimación del requerimiento de capital por riesgo operacional tres métodos que son:

- Indicador Básico
  - Método Estándar
  - Método Avanzado
- En el *Método del indicador Básico* para la medición del requerimiento de capital por riesgo operativo, se establece una porción fija del promedio de los ingresos brutos de los últimos tres años (GI). La fracción ha sido fijada en el 15%.
- En el *Método Estándar* el requerimiento de capital se establece en función de cada una de las actividades de la entidad financiera. Para el efecto, la Basilea II ha identificado ocho actividades a las que serían aplicables estos requerimientos. El requerimiento de capital por actividad del banco se determina mediante el cálculo de una porción fija ( $\beta_i$ ) del promedio de los ingresos brutos de cada actividad en los últimos tres años ( $GI_i$ ), para luego ser sumados y así obtener el requerimiento de capital por concepto del riesgo operativo: **Ver Cuadro 1**

<b>Líneas del Negocio</b>	<b>Factores Beta</b>
Finanzas Corporativas ( $\beta_1$ )	0.18
Intercambiomerchantil y ventas ( $\beta_2$ )	0.18
Banca al detal ( $\beta_3$ )	0.12
Banca comercial ( $\beta_4$ )	0.15
Liquidación y pagos ( $\beta_5$ )	0.18
Servicios de agencia ( $\beta_6$ )	0.15
Administración de activos ( $\beta_7$ )	0.12
Intermediación minorista ( $\beta_8$ )	0.12

**Cuadro 1.** COMITÉ DE BASILEA DE SUPERVISIÓN BANCARIA

- Por último, el *Método Avanzado* en el cual las entidades financieras pueden definir libremente el modelo que considere apropiado para medir internamente su requerimiento de capital por concepto del riesgo operativo.

Es claro que el riesgo operativo es diferente de otros riesgos bancarios, y a que, típicamente, no es un riesgo que se toma a cambio de una recompensa esperada, si no que existe en el curso normal de la actividad empresarial, y que esto afecta el proceso de administración de riesgo. Por esto el Comité cree que es esencial tener un activo intercambio de ideas entre los supervisores y el sector para el desarrollo constante de pautas adecuadas para administrar el riesgo operativo.

#### **4.1.6 ESTANDAR AUSTRALIANO/NEOZELANDÉS AS/NZS 4360:1999**

Esta técnica se caracteriza porque su estructura está compuesta por “pasos bien definidos, los cuales si se toman de manera secuencial, soportan mejor la toma de decisiones contribuyendo a una mayor comprensión de los riesgos y sus impactos”.

Es importante definir y documentar políticas que aseguren el buen funcionamiento del proceso de Administración de Riesgos, incluyendo los objetivos de éste proceso, responsables, compromisos y el manejo en general de éste proyecto.

#### **Establecimiento del Contexto**

Es necesario establecer el contexto para definir los parámetros básicos dentro de los cuales los riesgos deben ser manejados y para proveer una guía para la toma de decisiones cuando se realicen estudios más detallados del manejo del riesgo. Dentro de este contexto general se encuentra el estratégico, el organizacional y del manejo de riesgos.

*El contexto estratégico*, su objetivo es definir la relación que existe entre la organización y el ambiente donde ésta opera. Es así como deben existir relaciones entre la misión de la organización o los objetivos estratégicos y el manejo de todos los riesgos a los cuales esté expuesta.

*El contexto organizacional*, permite comprender las metas, objetivos, y estrategias de la entidad, para poder cumplirlos a cabalidad,

basados en la cultura organizacional que estén expuestos el personal, negocio y demás recursos.

*El contexto del manejo de riesgos, establece metas, objetivos, estrategias, campo de acción y parámetros para el manejo de los riesgos. Teniendo en cuenta los costos, los beneficios y las oportunidades que se presenten.*

Así mismo se deben decidir los criterios con que se evaluará el riesgo, estos pueden ser operacionales, técnicos, financieros, legales, sociales, entre otros. Es importante notar que el criterio, el tipo y el nivel de riesgo deben estar alineados.

En conclusión, si se tiene una estructura lógica para la identificación y análisis del riesgo, se asegura que no se pasarán por alto riesgos significantes.

### **Identificación de los Riesgos**

El objetivo de este paso es identificar los riesgos a manejar, generando una lista de eventos que hagan explícito lo que puede ocurrir. Luego, a cada uno de estos eventos se les define las causas, el cómo y por qué pueden ocurrir estos sucesos y aunque no es necesario listar todas las fuentes, es importante no omitir las más significativas.

### **Análisis de Riesgos**

Se busca separar los riesgos menores, aceptables, de los riesgos mayores. Para esto se evalúan las fuentes de riesgo, sus

consecuencias y la probabilidad que esas consecuencias puedan ocurrir. Estos riesgos se analizan combinando las consecuencias y la probabilidad en el contexto de medidas de control existentes. Este análisis puede ser generado en forma cualitativa, semi-cuantitativo, cuantitativo.

### **Evaluación de Riesgos**

En la Evaluación de Riesgos, se compara el nivel de riesgo encontrado en el proceso de análisis contra el criterio del riesgo previamente establecido. De éste paso se obtiene la lista priorizada de los riesgos y aquellos riesgos que pertenezcan a la categoría baja o aceptable, pueden ser aceptados con un nivel mínimo de tratamiento, pero es importante revisarlos continuamente para asegurar su nivel de aceptabilidad.

### **Tratamiento del Riesgo**

El tratamiento de los riesgos es la última etapa del ciclo de la Administración de Riesgos. El paso de tratamiento del riesgo implica la identificación del rango de las opciones para el tratamiento del riesgo, la valoración de estas opciones y la preparación de planes para el tratamiento del riesgo e implementación de ellos.

A continuación se ve en que consiste cada una de sus partes:

***Preparar planes de tratamiento***, proceso donde se documentan cómo se implementarán las opciones elegidas, identificando

responsabilidades, responsables, programas, presupuesto, midiendo el desempeño y dándole al proyecto una visión global.

***Implementar planes de tratamiento***, proceso que requiere un sistema efectivo de gestión, que especifique los métodos elegidos, asignación de responsabilidades, tareas individuales y los controles contra criterios específicos. Es primordial que la implementación sea realizada por los expertos en Administración de Riesgos.

***Evaluar opciones de tratamiento***, procesos donde se considera la factibilidad de los costos y beneficios para el tratamiento de los riesgos. Debido a que no todas las opciones son convenientes. Por ejemplo, la opción más adecuada es aquella que balancea el costo de implementar cada opción contra los beneficios obtenidos. Es decir, el costo de administrar las necesidades de riesgos debería ser menor que los beneficios obtenidos.

Las opciones de tratamiento deberán ser evaluadas bajo los factores de eficiencia (costo de opción), eficacia (cumplimiento de mitigación del riesgo) y factibilidad (aceptación de la opción).

***Identificar opciones de tratamiento***, en las opciones de tratamiento de riesgo se encuentran las siguientes alternativas:

*Evitar el riesgo*, es la primera alternativa que debe considerarse. Esta decisión se toma con base en la determinación de no involucrarse en una situación de riesgo, es decir, al tomar esta opción se reduce la probabilidad de pérdida a cero.



*Reducir el riesgo*, se utiliza la opción de reducirlo hasta el nivel más bajo posible cuando el riesgo no se puede evitar, porque hace parte de la naturaleza de la organización. Se obtiene con la optimización de los procesos y la implantación de controles, de esta forma, se reduce la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias o ambas.

*Transferir el riesgo*, se delega la responsabilidad por pérdida a otra parte a través de legislación, contratos, pólizas u otros medios. La transferencia del riesgo puede también se refiere a traspasar un riesgo físico o parte de éste a otro.

*Retención del riesgo*, aceptar, conservar o asumir intencionalmente o no, la responsabilidad de pérdida dentro de la organización.

Finalmente, se encuentra el *Riesgo Residual* que es el nivel remanente del riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.

### **Monitoreo y Revisión**

Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración y los cambios que podrían afectarlo.

### **Comunicación y Consulta**

Comunicación y consulta apropiada con accionistas internos y externos no sólo en cada estado del proceso de administración del riesgo sino en lo concerniente a la totalidad de este.

## **Ventajas y Desventajas**

El estándar AS/NZS 4360:1999, provee un marco genérico que establece la administración de riesgos como proceso fundamental en una organización. Esta metodología ayuda como herramienta estratégica y operacional en los negocios de la entidad, ya que minimiza la pérdida y maximiza las oportunidades.

Además, este estándar reconoce la técnica de Administración de Riesgos como parte de la cultura organizacional donde ésta se desenvuelve.

El análisis de riesgos recomienda que para separar los riesgos se deban implementar las mejores técnicas y fuentes de información, pero no dan una fórmula exacta ni precisa que genere una cuantificación de éste. Por ejemplo, cuando explica los tipos de análisis (cualitativo, semi-cuantitativo, cuantitativo), no define cuál es criterio para evaluarlos.

Como desventaja se encuentra que éste estándar se enfoca en el tratamiento del riesgo, es decir, explica con mayor detalle esta fase que las otras, dejando etapas como la evaluación del riesgo a libre escogencia de las organizaciones; por ejemplo no especifica si esta evaluación debe realizarse con matrices, listas, o con algún algoritmo específico.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> CASTRO MARTÍNEZ, Ana Bibiana. MEG-ADRI: Sistema de Administración de Riesgos basado en una Metodología General. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Bogota. 2003

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis de Beneficio-Costo:** Una herramienta de Administración de Riesgos usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de administración de riesgos será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.
  
- **Análisis de riesgos:** Determinar el Impacto y la Probabilidad del riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.
  
- **Causa:** Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.
  
- **Clientes, productos, prácticas comerciales:** Pérdidas derivadas del incumplimiento negligente o involuntario de las obligaciones frente a los clientes, de prácticas comerciales o de obligaciones relacionadas con el diseño de un producto o servicio.
  
- **Comité de Basilea:** es el comité de regulaciones bancarias y practicas supervisoras, con el fin de facilitar las condiciones para lograr un régimen de supervisión bancaria efectivo a nivel mundial.

- **Control:** Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.
- **Costo:** Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción, prestación de un servicio o manejo de un riesgo.
- **Daños a activos físicos:** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad.
- **Ejecución, entrega y administración de procesos:** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento y entrega de operaciones o en la administración de procesos.
- **Eventos de pérdida:** Son aquellos incidentes que generan pérdidas por RO a las entidades.
- **Factores externos:** Son eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.
- **Factores de riesgo:** Se entiende por factores de riesgo, las fuentes generadoras de eventos en las que se originan las pérdidas por RO. Son factores de riesgo interno el recurso humano, los procesos, la tecnología, y la infraestructura.

- **Fraude externo:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación orientada a defraudar, apropiarse indebidamente de bienes o incumplir normas, leyes o políticas empresariales, por parte de una persona externa a la entidad, en beneficio propio o de un tercero.
- **Fraude interno:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación orientada a defraudar, apropiarse indebidamente de bienes o incumplir normas, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad, en beneficio propio o de un tercero.
- **Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Infraestructura:** Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.
- **Interrupción del negocio y fallas tecnológicas:** Pérdidas derivadas de incidentes que generen interrupciones en el negocio y de fallas tecnológicas.
- **Manual de Riesgo Operativo:** Es el documento contentivo de todas las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, los procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del SARO.

- **Pérdidas:** Cuantificación económica de la ocurrencia de un evento asociado al RO.
- **Plan de contingencia:** Conjunto de acciones y recursos para responder a las fallas e interrupciones específicas de un sistema o proceso.
- **Plan de continuidad del negocio:** Conjunto detallado de acciones que describen los procedimientos, los sistemas y los recursos necesarios para retornar y continuar la operación, en caso de interrupción.
- **Procesos:** Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.
- **Recurso Humano:** Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad.
- **Relaciones laborales:** Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación laboral, los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia o el pago de reclamaciones por daños personales.
- **Riesgo de custodia:** Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por la pérdida de los valores mantenidos bajo custodia debido a la insolvencia, negligencia o a una acción fraudulenta del custodio o de un subcustodio.

- **Riesgo inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.
- **Riesgo residual:** Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.
- **Sistema:** Conjunto de cosas o partes coordinadas, ordenadamente relacionadas entre sí, que contribuyen a un determinado objetivo.
- **Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO):** Conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo.
- **Superintendencia Financiera de Colombia:** Es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.
- **Tecnología:** Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.

- **Unidad Responsable del SARO (URS):** Se entiende por Unidad Responsable del SARO (URS), el área o cargo, designado por el Representante Legal de la entidad, la cual deberá coordinar la puesta en marcha y seguimiento del SARO.

#### 4.3 MARCO INSTITUCIONAL



El Fondo Mutuo de Inversión de los empleados de la Caja de Compensación Familiar “Compensar”, se denomina FONDO MUTUO DE INVERSIÓN “COMPENSAR”. Es una persona jurídica de derecho privado, constituida con aportes de los trabajadores y contribución de la caja, de conformidad con lo dispuesto en los decretos 2968 de 1960, 958 de 1961, 1705 de 1985 y demás normas complementarias, con patrimonio propio y personería jurídica legalmente reconocida.

Es una Empresa de los trabajadores de COMPENSAR creada por iniciativa del Dr. Germán Collazos Quevedo, con aprobación del CONSEJO DIRECTIVO en septiembre de 1987.

#### MISIÓN

El Fondo Mutuo de Inversión de los Empleados de la Caja de Compensación Familiar Compensar, es una organización creada con el fin de fomentar el ahorro, mediante el aporte mutuo de la empresa y sus empleados, buscando eficientes niveles de rentabilidad de sus recursos. Distinguiéndose por el servicio personalizado y oportuno a sus afiliados.



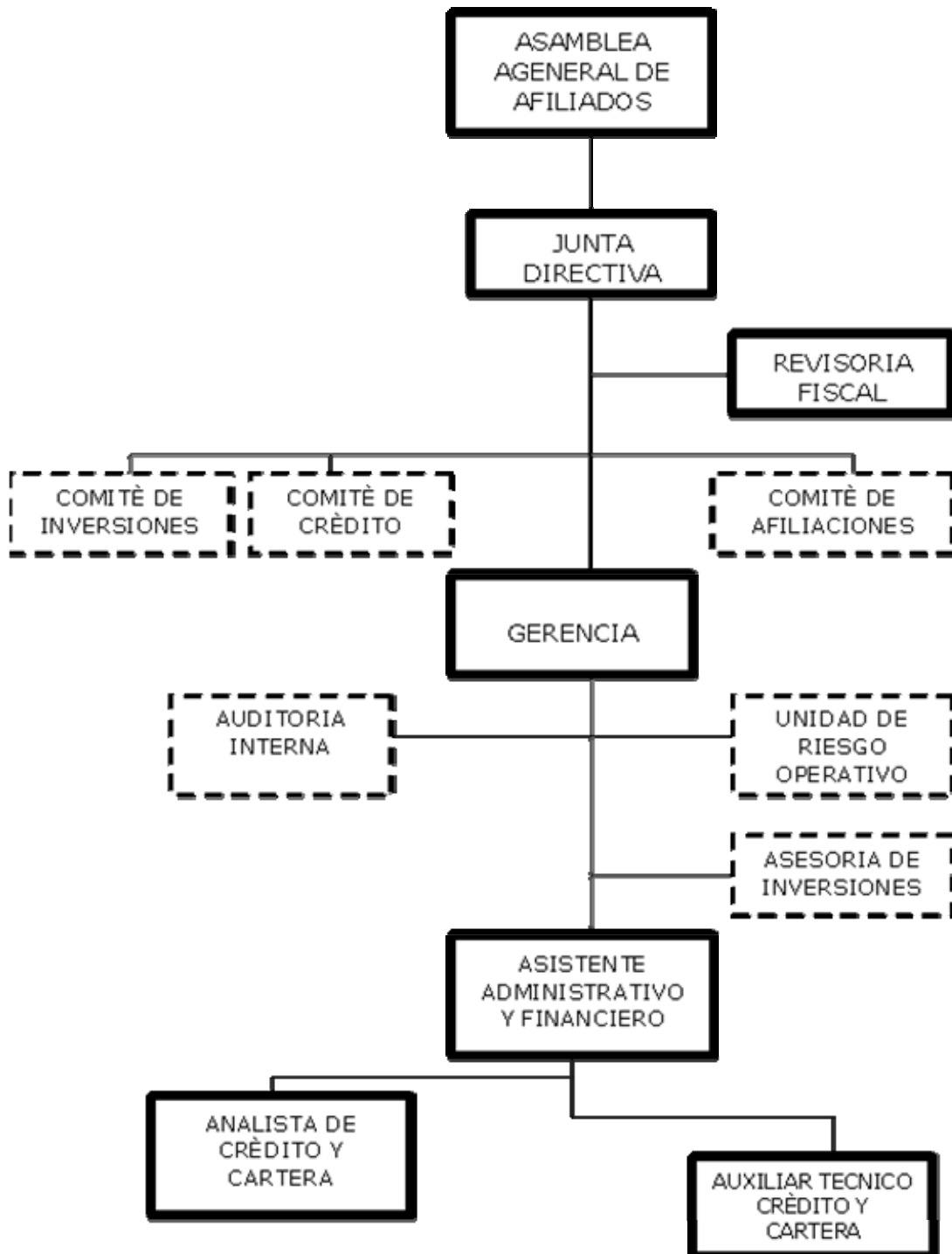
## **VISION**

Ser la mejor opción de ahorro para los funcionarios de compensar por su rentabilidad y confianza en el manejo de los recursos.

## **POLITICAS**

- El Fondo Mutuo de Inversión de los empleados de Compensar esta comprometido a satisfacer eficazmente las necesidades razonables de sus afiliados, teniendo como principal objetivo ofrecer el mejor servicio, así como el asesoramiento en el uso y aplicación del mismo; mejorando continuamente su rentabilidad para asegurar la permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus afiliados.
- El personal es el recurso más valioso. Se retiene, desarrolla y recluta los mejores talentos disponibles.
- Se busca soluciones para las causas basadas en hechos constatables y procura no imputar culpas.
- La empresa cumplirá siempre los requisitos acordados con los clientes.
- El fondo debe rendir cuentas de sus resultados, y los alcanza.
- Apuesta por la integridad y el respeto ante los demás.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



#### **4.4 MARCO LEGAL**

Se tiene en cuenta los puntos estudiados por el comité de Basilea II, ubicados en el informe sobre "Prácticas sólidas para la administración y Supervisión del Riesgo Operativo" de Diciembre de 2001; que a su vez se ven plasmadas en las normas estipuladas por la Superintendencia Financiera de Colombia en las siguientes circulares:

##### **4.4.1 CIRCULAR EXTERNA 048 DE 2006 (Diciembre 22)**

**Señores:** MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA, REPRESENTANTES LEGALES Y REVISORES FISCALES DE LAS ENTIDADES SOMETIDAS A LA INSPECCIÓN Y VIGILANCIA DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

**Referencia: Instrucciones Relativas a la Adopción de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).**

Los diversos desarrollos del sistema financiero relacionados, entre otros elementos, con el mayor uso de tecnología automatizada, la utilización de los contratos de red de oficinas, la proliferación de productos nuevos y altamente complejos, las adquisiciones, fusiones y consolidaciones empresariales, las operaciones entre entidades pertenecientes a un mismo grupo, etc., hacen cada vez más importante la administración del riesgo operativo por parte de las entidades vigiladas.

La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) no ha sido ajena a esta situación y por ello incluyó dentro de la nueva estructura organizacional que empezó a operar en enero de 2006, una Delegatura para Riesgos Operativos.

Continuando con los desarrollos en la materia y dada la importancia de impulsar la cultura de la administración y control de los riesgos operativos,

considera necesario y oportuno fijar las bases y los lineamientos mínimos que deberán ser implementados para el desarrollo de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) en el sistema financiero colombiano.

Esta Circular:

- Pone de manifiesto la importancia de contar con una adecuada administración del riesgo operativo.
- Muestra que, aunque este riesgo no se puede categorizar como financiero, su sistema de administración no difiere en sus componentes ni elementos de uno típicamente financiero.
- Evidencia la importancia y coloca al mismo nivel la administración del riesgo operativo con las del riesgo de mercado, crediticio, de liquidez, etc.

Por último, dado que la SFC es consciente de que se requiere un plazo prudencial para el cambio de concepción en cuanto a la administración del riesgo operativo, la evolución de la cultura organizacional y los ajustes de tipo práctico que sean necesarios para la aplicación de estas instrucciones, se establece el primero de julio de 2007 como la fecha límite en la que todas las entidades deberán cumplir con los requerimientos establecidos en la presente Circular.

En consecuencia, la presente Circular rige a partir del primero de julio de 2007, Para el cumplimiento de lo consagrado en la presente Circular, las entidades deberán, para el 1º de julio de 2007, haber diseñado el registro de eventos de riesgo operativo. A partir de dicha fecha las entidades deberán incluir los eventos de riesgo operativo que se materialicen. No obstante, quienes cuenten con información histórica anterior a dicha fecha podrán incorporarla al registro.

Por último, la Superintendencia Financiera expedirá, con anterioridad al 1º de julio de 2007, una lista de líneas operativas que deberá ser tenida en cuenta por las entidades en la construcción de su registro de eventos.

Cordialmente,

**AUGUSTO ACOSTA TORRES**

Superintendente Financiero de Colombia

#### **4.4.2 CAPITULO XXII REGLAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO**

A continuación se menciona un breve resumen de la regla dada por la Superintendencia Financiera de Colombia donde especifica los lineamientos a seguir en cuanto a la Administración de Riesgo operativo, de la cual surge el proyecto de investigación.

##### **Consideraciones generales**

En desarrollo de sus operaciones, las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) se exponen al Riesgo Operativo (RO).

Por tal razón, dichas entidades deberán desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo.

Dicho sistema está compuesto por elementos mínimos (políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, el registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación) mediante los cuales se busca obtener una efectiva administración del riesgo operativo.

### **Ámbito de aplicación**

Todas las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la SFC, deben adoptar un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).

### **Etapas de la Administración del Riesgo Operativo**

En la administración del RO, las entidades deberán desarrollar las siguientes etapas:

#### **Identificación**

El SARO debe permitir a las entidades identificar el RO a que se ven expuestas, teniendo en cuenta los factores de riesgo definidos en esta Circular.

Para identificar el RO las entidades deberán como mínimo:

- Identificar y documentar la totalidad de los procesos.
- Establecer criterios de identificación, que sean aplicables a los procesos, con el fin de determinar los eventos de pérdida.
- Con base en criterios establecidos, identificar los eventos de pérdidas, potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.
- La etapa de identificación debe realizarse previamente a la implementación o modificación de cualquier proceso. V.gr. los de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros.

#### **Medición**

Una vez concluida la etapa de identificación, el SARO debe permitir a las entidades medir la probabilidad de ocurrencia de un evento de pérdida y su impacto en caso de materializarse. Esta medición podrá ser cualitativa o cuantitativa.

En el proceso de medición del RO, las entidades deberán seguir, como mínimo, los siguientes pasos:

- Establecer los criterios de medición susceptibles de ser aplicados a la totalidad de los eventos de pérdida identificados, tanto para la probabilidad de ocurrencia como para el impacto.
- Aplicar los criterios establecidos para lograr una medición consolidada de cada uno y de la totalidad de los procesos de la entidad.
- Establecer el perfil de riesgo inherente.

### **Control**

Las entidades deben tomar medidas para controlar el riesgo inherente a que se ven expuestas con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que dicho riesgo se materialice.

Durante esta etapa las entidades deberán como mínimo:

- Establecer criterios mediante los cuales se definan las medidas de control del RO.
- De acuerdo con los criterios establecidos, implementar las medidas de control sobre cada uno de los eventos de pérdida.
- Determinar las medidas que permitan asegurar la continuidad del negocio.
- Estar en capacidad de establecer su perfil de riesgo residual.

### **Administración de la continuidad del negocio**

De acuerdo con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, las entidades deberán definir, implementar, probar y mantener un proceso para administrar la continuidad del negocio que incluya elementos como: prevención y atención de emergencias, administración de la crisis, planes de contingencia y capacidad de retorno a la operación normal.

Los planes de continuidad del negocio deberán cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- Haber superado las pruebas necesarias para confirmar su eficacia.
- Ser conocidos por todos.
- Cubrir por lo menos los siguientes aspectos: identificación de eventos que pueden afectar la operación, actividades a realizar cuando se presentan fallas, alternativas de operación y regreso a la actividad normal.

### **Monitoreo**

Las entidades deberán hacer un seguimiento periódico de los perfiles de riesgo y de las exposiciones a pérdidas. Para el efecto, éstas deberán cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en su SARO. Dicho seguimiento deberá tener una periodicidad acorde con los riesgos potenciales, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo. En cualquier caso, el seguimiento deberá realizarse con una periodicidad mínima trimestral.



- Establecer indicadores descriptivos y/o prospectivos que evidencien potenciales fuentes de RO.
- Asegurar que los controles sean comprensivos de todos los riesgos y que los mismos estén funcionando en forma oportuna y efectiva.
- Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos por la entidad.

### **Manual de Riesgo Operativo**

El Manual de Riesgos Operativo debe contener, como mínimo, los siguientes elementos:

- Las políticas para la administración del RO.
- Los criterios para la identificación y medición, las escalas de calificación y los niveles de aceptación de los riesgos operativos.
- La estructura organizacional del SARO.
- Los roles y responsabilidades de quienes participan en la administración del RO.
- Las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos del SARO.
- Los procedimientos para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos operativos.
- Los procedimientos de control interno y revisión del SARO.

- › Las estrategias de capacitación del SARO y Las estrategias de divulgación del SARO.

### **Capacitación**

Las entidades deberán diseñar, programar y coordinar planes de capacitación sobre el SARO dirigidos a todas las áreas y funcionarios. Tales programas deberán, cuando menos cumplir con las siguientes condiciones:

- › Periodicidad anual.
- › Ser impartidos durante el proceso de inducción de los nuevos funcionarios.
- › Ser impartidos cuando se contrate con terceros.
- › Ser constantemente revisados y actualizados.
- › Contar con los mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y el alcance de los objetivos propuestos.

### **4.5 Hipótesis del trabajo**

- › La documentación e implementación de Sistema de Administración de Riesgo Operativo en el Fondo Mutuo de Inversión – Compensar permitirá a este cumplir con la solicitud dada por la Superintendencia Financiera de Colombia, y reducir los eventos que le generen pérdidas y que afecten el cumplimiento de sus operaciones.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La propuesta se enmarca en el diseño investigativo Analítico Documental; ya que el análisis es un procesamiento reflexivo, lógico, cognitivo que implica abstraer pautas de relación internas de un evento, situación, fenómeno etc. Tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. Intenta descubrir los fenómenos que componen la totalidad y las conexiones que explican su integración, propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento del estudio.

La investigación analítica incluye la búsqueda, la compilación, la síntesis y el análisis de los documentos motivo u objeto del estudio.

### **5.2 POBLACIÓN**

Para este proyecto la población de estudio a la cual se le implementara el SARO, es el Fondo Mutuo de inversión de los empleados de Compensar. El tamaño de la muestra se determino, de acuerdo a las personas que manejan operacionalmente la entidad, que son solo tres:

- La asistente administrativa y financiera
- La analista de crédito y cartera
- Auxiliar técnico de crédito y cartera

### **5.3 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS**

Entre las técnicas que se utilizaran para el desarrollo de la investigación se encuentran:

*Observación no participante:* ya que el investigador no forma parte del Fondo, solo se hace presente con el propósito de obtener la información, determina el desarrollo de las actividades y el comportamiento de los empleados de la organización.

Las fuentes secundarias a utilizar son:

- Datos históricos del Fondo, información laboral, entre otros.
- Trabajos de grado relacionados con Gestión de Riesgos.

### **5.4 ORIGEN DE LOS RECURSOS**

Los recursos monetarios disponibles para esta investigación fueron a través de un contrato por prestación de servicios que se llevo a cabo con el Fondo- Compensar, durante el tiempo de la documentación e implementación, lo que permitió subsidiar gastos como:

- Transporte
- Internet
- Y demás gastos personales

Los recursos de papelería para los documentos originales fueron suministrados por el Fondo-Compensar. Los recursos de papelería para presentación de la investigación ante la Universidad, salieron de un ahorro que estaba llevando desde meses atrás.

## 6. PRESUPUESTO

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papel	2 resmas	10.000	20.000
Tinta negra impresora	2 cartucho	47.000	94.000
Carpetas	3	600	1.800
Fotocopias	15	50	7.500
Lápices	1 caja	3.000	3.000
Empastado	1	40.000	40.000
Ganchos legajador	1 caja	1.300	1.300
Subtotal de materiales			<b>\$167.600</b>
<b>Gastos directos</b>			
Personal			120.000
Materiales	167.600		167.600
Bibliografía	7.500		7.500
Imprevistos	12.000		30.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$325.100</b>
<b>Total</b>			<b>\$325.100</b>

## 7. TRABAJO PRÁCTICO

### “DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (SARO) EN EL FONDO MUTUO DE INVERSIÓN DE LOS EMPLEADOS DE COMPENSAR”.

El Fondo- Compensar como empresa adscrita a Compensar, solicito que sus documentos tuvieran los mismos lineamientos que se siguen en Compensar en cuanto a la elaboración y normalización de documentos, esto se llevo a cabo con la ayuda del documento PRO-CAL-0001 “*Elaboración y Normalización de documentos*” que nos proporciono la Gerencia de Calidad de Compensar, el documento a la vez fue modificado para el FMI con el código PRO-FMI-0006.

A continuación se elabora una breve explicación de los tipos de documentos y su respectiva codificación, para el entendimiento de cualquier lector: (Ver Anexo 5. PRO-FMI-0006- *Elaboración y Normalización de Documentos*)

TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPTOR	DEFINICIÓN
Circular normativa	CIR	Herramienta de Dirección para oficializar un comportamiento organizacional o regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas o actividades propias de la corporación.
Política	POL	Documento que define directrices o enfoques sobre asuntos específicos de la organización que permiten definir la manera de proceder sobre ese asunto específico o sobre aspectos relacionados con éste.
Descriptivo del proceso	PRO	Documento que describe una secuencia de actividades interrelacionadas entre si para el logro de un objetivo concreto
Instructivo o Protocolo	INS	Documento que describe de manera detallada la manera de llevar a cabo una actividad específica dentro de un procedimiento
Formato (físico o electrónico)	FOR	Documento en el que se registran operaciones que evidencian que la actividad

TIPO DE DOCUMENTO	DESCRIPTOR	DEFINICIÓN
		se llevó a cabo.
Descriptivo de Cargo	PFC	Documento que especifica las características mínimas requeridas en un funcionario para desempeñarse en un cargo específico dentro de la organización.
Organigrama	ORG	Documento que describe, de manera gráfica, las relaciones de dependencia de cargo en la organización.
Tabla de Control de Registros	TCR	Procedimiento documentado donde se definen los controles para la administración de los registros de calidad.
Especificación de proceso	EP	Documento que describe las características generales de un proceso de acuerdo con la estructura de cadena de valor definida por la organización con base en el esquema de costeo basado en actividades.

- Los documentos de los Sistemas de Gestión deben llevar un nombre representativo que de una idea general del contenido del mismo.

	① <b>PRO FMI-000X</b>	③ Página x de y
	② <b>TITULO DEL DOCUMENTO</b>	④ EDICION 0
		⑤ FECHA AAAA / MM / DD

No.	Descripción
1	Se coloca el código del documento, de acuerdo con la estructura planteada bajo el numeral Codificación, centrado
2	Se coloca el nombre del procedimiento. Todo en letra mayúscula
3	La paginación la genera el sistema automáticamente
4	Corresponde a la versión vigente del documento. Cada actualización o revisión genera una nueva edición. Son números enteros que se van modificando de manera consecutiva
5	Se coloca la fecha de oficialización del documento siguiendo la estructura: AAAA / MM / DD. Centrado

A continuación se presentan los documentos elaborados para el Fondo Mutuo de Inversión de los empleados de Compensar.<sup>9</sup>

Estos documentos se dividen en dos partes:

### **7.1 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS:**

Son todos los documentos que describen gráficamente los procesos administrativos que se encuentran en el Fondo, por medio de diagramas de flujo, de esta forma se expone una secuencia ordenada de las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Estos documentos se pueden observar en los siguientes anexos:

- Anexo 1. PRO-FMI-0001- *Proceso de Afiliación, Modificación y Retiro de Aportes.*
- Anexo 2. PRO-FMI-0002- *Proceso de Solicitud, Aprobación, Desembolso de Créditos, Cobranza y Cartera.*
- Anexo 3. PRO-FMI-0003- *Proceso de Administración de Portafolio*

También se elaboraron Manuales dirigidos a todas las personas que bajo cualquier modalidad se encuentran vinculadas al Fondo, como elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para participar conjuntamente con el Control Interno.

Estos documentos se pueden observar en los siguientes anexos:

---

<sup>9</sup> Los documentos mencionados fueron elaborados en su totalidad por la estudiante Mary Ann Bolívar, la totalidad de sus contenidos son de su autoría.



- Anexo 4. PRO-FMI-0004- *Manual de Procesos*
- Anexo 5. PRO-FMI-0006- *Elaboración y Normalización de documentos*
- Anexo 6. PRO-FMI-0007- *Manual de seguridad y Evacuación*

Se elaboro el documento de políticas, lineamientos generales que el Fondo debe adoptar en relación con el proceso de Crédito. Ver anexo 7. POL-FMI-0001- *Política de Crédito*.

Elaboración de documentos de perfiles de cargo, donde se especifica las características mínimas requeridas en un funcionario para desempeñarse en un cargo específico dentro del Fondo-Compensar.

Estos documentos se pueden observar en los siguientes anexos:

- Anexo 8. PFC-FMI-0001- *Perfil del Gerente*
- Anexo 9. PFC-FMI-0002- *Perfil Asistente Administrativo y Financiero*
- Anexo 10. PFC-FMI-0003- *Perfil Analista Crédito y Cartera*
- Anexo 11. PFC-FMI-0004- *Perfil Auxiliar Técnico*

Elaboración del Organigrama de Fondo-compensar, que describe de manera gráfica, las relaciones de dependencia de cargo en la organización. Ver anexo 12. ORG-FMI-0001- *Organigrama Fondo Mutuo*.

Elaboración de Formatos; documentos en el que se registran operaciones que evidencian que las actividades se llevan a cabo.

Estos documentos se pueden observar en los siguientes anexos:

- Anexo 13. FOR-FMI-0001- *Solicitud de Admisión*
- Anexo 14. FOR-FMI-0002- *Solicitud de Modificación*
- Anexo 15. FOR-FMI-0003- *Solicitud de Crédito*
- Anexo 16. FOR-FMI-0007- *Formato de llamadas de amenaza de bomba*

Y la elaboración de un documento donde se definen los controles para la administración de los registros de calidad. Ver anexo 17. TCR-FMI-0001- *Tabla Control de Registros*

Esta documentación con el fin de Agilizar el trabajo de la administración, mejorar la calidad del servicio, y crear bases del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia.

## **7.2 DOCUMENTOS RELACIONADOS CON EL SARO:**

Se presentan los demás documentos elaborados como parte del Sistema de Administración de Riesgo Operativo, entre ellos:

El manual para la Administración del Riesgo Operativo, como herramienta que posibilite el análisis y tratamiento de los riesgos

dentro del Fondo Mutuo de Inversión de los empleados de Compensar, de una manera no subjetiva, fomentando así la documentación de los sucesos que ocurran, haciendo viable el seguimiento a las acciones de mejoramiento que desde una visión estratégica sobre los procesos del Fondo que se identifiquen. Ver Anexo 18. PRO-FMI-0005- *Manual de Riesgo Operativo*

Elaboración de un documento con las políticas de SARO, lineamientos claros y efectivamente aplicables para cada una de las etapas y elementos del sistema. Las políticas permiten un adecuado funcionamiento del SARO y pueden traducirse en reglas de conducta y procedimientos que orienten la actuación del Fondo. Ver Anexo 19. POL-FMI-0003- *Política del SARO*

Elaboración de un perfil de cargo para La Unidad Responsable del SARO (URS), quien por decreto de la Superintendencia Financiera de Colombia es la encargada de administrar el Riesgo Operativo y llevar periódicamente su seguimiento. Ver Anexo 20. PFC-FMI-0005- *Perfil Unidad Responsable del SARO*

Elaboración de la estructura organizacional del SARO, donde establece y asigna funciones en relación con las distintas etapas y elementos del SARO. Ver Anexo 21. ORG-FMI-0002- *Estructura Organizacional del SARO*.

Elaboración de documentos, entre ellos, instructivos que describen de manera detallada la manera de llevar a cabo una actividad específica dentro de la administración de Riesgo Operativo Y formatos que garantizan la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información allí contenida.

Los documentos fueron diseñados de acuerdo a la metodología que se eligió para el Fondo- Compensar<sup>10</sup>, la cual fue aprobada por la Junta directiva de la entidad; los documentos corresponden a las etapas de:

- Establecimiento del Contexto. Ver anexo 22 INS-FMI-0001- *Identificación y Selección de procesos.*
- Identificación de los riesgos- Ver anexo 24 FOR-FMI-0004- *Caracterización de los procesos según factores de riesgo*
- Medición de riesgos y Evaluación de riesgos. Ver Anexo 23. INS-FMI-0003- *Códigos Internos para Eventos del RO* y Anexo 25. FOR-FMI-0005- *Formato de Identificación y Medición del RO*
- Monitoreo de los Riesgos. Anexo 26. FOR-FMI-0006- *Formato de Registro de Eventos de riesgo operativo*

---

<sup>10</sup> Metodología AUSTRALIANA/ NEOZELANDES AS/NZS. Explicada anteriormente en el numeral 4.1.6

## CONCLUSIONES

Un adecuado sistema de administración del riesgo operacional se convierte en una herramienta diferenciadora entre las entidades financieras, y permite el desarrollo de ventajas competitivas en un mundo con márgenes financieros cada vez más estrechos.

La gestión de riesgos debe ser vista por las entidades financieras como un instrumento para el logro de una rentabilidad consistente en el largo plazo que guarde relación con los niveles de riesgo que se asumen. Igualmente debe permitir evaluar si el capital que tiene la entidad es el adecuado para asumir los riesgos que afronta.

Si el objetivo central es el de realizar una gestión de riesgo encaminada a lograr la excelencia en el servicio al cliente este traerá consigo beneficios reputacionales y un mayor valor económico de la entidad.

El desarrollo de un sistema de gestión de riesgo operacional al interior del Fondo- Compensar debe ser visto como un proceso progresivo, en el cual la toma de conciencia colectiva sobre su importancia es la base de su correcta aplicación.

La gestión documental es la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino que es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las prácticas definidas en la organización.

## RECOMENDACIONES

En cuanto a la asignación de tareas, se recomienda tener en cuenta los manuales de procesos, donde se conoce con claridad las responsabilidades o bien en donde terminan las labores de una persona y en donde la pasa al compañero.

Con el propósito de observar la efectividad del proyecto, sería conveniente que el Fondo-Compensar, hicieran llegar sus observaciones, sobre las dificultades o ventajas que encontraron durante la aplicación, lo que posibilitaría el crecimiento del enfoque planteado.

Adicionalmente, el Fondo deberá prepararse en técnicas de cómo lluvia de ideas, mapas de procesos, benchmarking, y discusiones, puesto que con ellas se facilita el identificar y compartir la información de riesgos y controles que permitirá alinear los procesos de la organización con los objetivos estratégicos.

## BIBLIOGRAFIA

CASTILLO Mario, MENDOZA Álvaro, Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en instituciones financieras.

CASTRO MARTÍNEZ, Ana Bibiana. MEG-ADRI: Sistema de Administración de Riesgos basado en una Metodología General. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Bogota. 2003

CELAYA FIGUEROA, Roberto (1999). *Riesgo empresarial*. Boletín Informativo del Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora. Número 5, Enero. pp. 5-7. Número 6, Marzo.

CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, Quinta Edición Mc Graw Hill, México 1999.

COMITÉ DE BASILEA DE SUPERVISIÓN BANCARIA. Prácticas Sanas para la Administración y Supervisión del Riesgo Operativo. Febrero de 2003.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía Administración del Riesgo. Segunda Edición. Bogotá, junio de 2004.

ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos y la Auditoria Interna. Colombia. 2006. Pagina 1,4-8

JUNTA DE ESTÁNDARES DE AUSTRIA Y NUEVA ZELANDA, "Australian /New Zealand Standard, AS/NZS 4360: 1999", 1999. Recuperado de <http://www.standards.com.au/catalogue/script/search.asp>

LEÓN OTERO, Ricardo. Nuevo Acuerdo de Basilea: Aspectos críticos y desafíos para su implantación en Colombia. II Congreso de Riesgo Financiero. Cartagena de Indias, Agosto 1 de 2003.

MANTILLA, Samuel. CANTE, Sandra. (2005) Auditoria del Control Interno, Ecoe ediciones, 1ª ed. Pagina 11

MÉNDEZ, Carlos E, Metodología, Guía para elaborar diseño de investigaciones en ciencias económicas, contables y administrativas. tercera edición Mc. Graw Hill, 1997.

RODRIGUEZ TABORDA, Eduardo. Administración de Riesgo. Colombia. 2002. Ediciones Alfaomega. Pagina 1.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, Circular Externa No. 048 de 2006, "Instrucciones Relativas a la Adopción de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)."

[WWW.ASOMUTUOS.ORG](http://WWW.ASOMUTUOS.ORG)

[WWW.EAFIT.EDU.CO](http://WWW.EAFIT.EDU.CO)

[WWW.ICONTEC.ORG.CO](http://WWW.ICONTEC.ORG.CO)

[WWW.SUPERFINANCIERA.GOV.CO](http://WWW.SUPERFINANCIERA.GOV.CO)



## **Anexo 1**

PRO-FMI-0001- Proceso de Afiliación, Modificación  
Y Retiro de Aportes

## **Anexo 2**

PRO-FMI-0002- Proceso de Solicitud, Aprobación,  
Desembolso de Créditos, Cobranza y Cartera

### **Anexo 3**

PRO-FMI-0003- Proceso de Administración de Portafolio

## **Anexo 4**

PRO-FMI-0004- Manual de Procesos

## **Anexo 5**

PRO-FMI-0006- Elaboración y Normalización de documentos

## **Anexo 6**

PRO-FMI-0007- Manual de seguridad y Evacuación

## **Anexo 7**

POL-FMI-0001- Política de Crédito

## **Anexo 8**

PFC-FMI-0001- Perfil del Gerente



## **Anexo 9**

PFC-FMI-0002- Perfil Asistente Administrativo y Financiero

## **Anexo 10**

PFC-FMI-0003- Perfil Analista Crédito y Cartera

## **Anexo 11**

PFC-FMI-0004- Perfil Auxiliar Técnico

## **Anexo 12**

ORG-FMI-0001- Organigrama Fondo Mutuo

## **Anexo 13**

FOR-FMI-0001- Solicitud de Admisión

## **Anexo 14**

FOR-FMI-0002- Solicitud de Modificación

## **Anexo 15**

FOR-FMI-0003- Solicitud de Crédito

## **Anexo 16**

FOR-FMI-0007- Formato de llamadas de amenaza de bomba



## **Anexo 17**

TCR-FMI-0001- Tabla Control de Registros

## **Anexo 18**

PRO-FMI-0005- Manual del SARO

## **Anexo 19**

POL-FMI-0003- Políticas del SARO

## **Anexo 20**

PFC-FMI-0005- Perfil Unidad Responsable del SARO

## **Anexo 21**

ORG-FMI-0002- Organigrama del SARO

## **Anexo 22**

INS-FMI-0001- Identificación y Selección de procesos

## **Anexo 23**

INS-FMI-0003- Códigos Internos para Eventos del RO

## **Anexo 24**

FOR-FMI-0004- Caracterización de los procesos según factores de riesgo



## **Anexo 25**

FOR-FMI-0005- Formato de Identificación y Medición del RO

## **Anexo 26**

FOR-FMI-0006- Formato de Registro de Eventos de riesgo operativo