

PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO OPERATIVO PARA UNO DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA SERVIMCOOP BASADA EN LA NORMA NTC- ISO 31000

Raúl Montero Malaver

Ingeniería Financiera
rmontero@unab.edu.co

Universidad Autónoma de Bucaramanga

RESUMEN

Este artículo El objetivo principal de este proyecto es plantear desde la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000 una alternativa de estudio del riesgo operativo para la entidad Servimcoop y una herramienta para la identificación, análisis, evaluación, valoración, tratamiento y monitoreo para uno de los procesos operacionales "Análisis de crédito" ,de una forma más detallada, completa y dinámica.

El estudio del presente proyecto se fundamenta con antecedentes históricos de la Cooperativa Servimcoop, se realiza una explicación de los principales riesgos operativos asociados a cada una de las 11 actividades que afectan al proceso de Análisis de Crédito.

Mediante la identificación de factores de riesgo al que se expone a la entidad a mayores pérdidas operativas, y los controles existentes que permiten mitigar su materialización, se tuvo en cuenta las normativas Basilea II, COSO, NTC 5254, NTC ISO 31000 en la forma de manejo operacional que se da a nivel nacional e internacional.

ABSTRACT

This article the main objective of this project is to raise from the standard technique Colombian NTC ISO 31000 alternative study of operational risk for the Servimcoop entity and a tool for the identification, analysis, evaluation, assessment, treatment and monitoring for one of the operational processes "credit analysis', in a manner more detailed, full and dynamic.

The study of the present project is based with background historical of the cooperative Servimcoop, is performed an explanation of them main risks operating associated to each an of them 11 activities that affect to the process of analysis of credit.

Through the identification of factors of risk to which is exposes to it entity to older losses operational, and them controls existing that allow mitigate its materialization, is had in has them regulatory Basel II, COSO, NTC 5254, NTC ISO 31000 in the form of management operational that is gives to level national e international.

Palabras Clave

Probabilidad, impacto, riesgo operativo, controles, identificación, análisis, evaluación.

Keywords

Probability, impact, operational risk, controls, identification, analysis, evaluation.

1. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones privadas o públicas, sin ánimo de lucro, se enfrentan en sus actividades a un conjunto de eventos que pueden llevar a que no se alcancen los resultados y objetivos empresariales planteados, estos eventos se conocen como Riesgos.

En el pasado, se gestionaban los riesgos operativos utilizando mecanismos internos de control dentro de las líneas de negocio, a los que se sumaba la función de auditoría. Aunque estos mecanismos continúan siendo importantes, se ha observado nuevos procesos y estructuras destinadas a la gestión del riesgo operativo; igualmente desde la publicación del acuerdo conocido como Basilea II, se ha despertado el interés por la medición y cuantificación del riesgo operativo en las entidades, principalmente en las financieras.

En Colombia, en Junio del 2007 la Superintendencia Financiera de Colombia, publicó una normatividad relacionada con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) pues pretende que se identifiquen, midan, controlen y monitoree este riesgo; igualmente estableció la necesidad de crear un registro de eventos de riesgo operativo que permita a las compañías tener la historia de las

pérdidas económicas que faciliten en el futuro la cuantificación de este riesgo mediante el análisis de los datos recolectados y la construcción de modelos. En la metodología del presente trabajo se define los pasos a seguir: Estudiar el marco regulatorio, identificar los eventos más importantes del proceso seleccionado, elaborar matrices de probabilidad e impacto, controles y acciones de seguimiento y diseño de indicadores eficientes.

INTRODUCTION

Private or public organizations, non-profit, face in their activities a set of events that can lead to outcomes and business objectives are not achieved, these events are known as risks.

In the past, were managed the operational risk using internal control mechanisms within the lines of business, to which is added the audit function. Although these mechanisms continue to be important, it has been observed new processes and structures for the management of operational risk; also since the publication of the agreement known as Basel II, interest has aroused by the measurement and quantification of operational risk in institutions, mainly in the financial.

In Colombia, in June 2007 the Superintendencia Financiera de Colombia, public norms related to system administration of operating risk (SARO) as it seeks to identify, measure, monitor, and monitor this risk; It also established the need to create an event log of operational risk, enabling companies to have the history of the economic losses that facilitate the quantification of this risk through the analysis of the collected data and the construction of models in the future. The methodology of this study

defines the steps to follow: study the regulatory framework, identify the most important events of the selected process, develop matrices of probability and impact, controls and actions monitoring and design of efficient indicators.

2. CONTENIDO DEL ARTÍCULO

En el artículo se presenta la Cooperativa Servimcoop como la entidad a estudiar en tema del riesgo operativo, se describe los 23 procesos a los que se enfrenta día a día y se escoge por necesidad de la cooperativa hacer un estudio detallado al proceso seleccionado "Análisis de crédito" para posteriormente identificar los riesgos operativos más importantes, realizar su análisis, evaluación, valoración, monitoreo para el proceso bajo la normatividad legal vigente NTC ISO 31000.

2.1 Contenido Según Categorías de Participación

Este artículo tiene como base una Investigación terminada de proyecto de grado.

2.2 ¿De dónde viene la norma ISO 31000?

La Gestión de Riesgos en las empresas nace en la década de los 60. Ante la tecnificación y modernización de ciertos procesos que hasta ese momento se habían desarrollado de forma manual, en muchos sectores se puso de manifiesto la necesidad de realizar un mejor control de las actividades.

A partir de esos años se publicó la primera literatura al respecto. Los sectores que más contribuyeron a la

consolidación del concepto fueron el asegurador, el tecnológico, el militar y el de la ingeniería náutica y nuclear.

Sin embargo, sólo en la segunda mitad de los años 70 la Gestión de Riesgos entró de lleno a las empresas. Esto se debió a la aparición de las primeras normas y estándares internacionales.

Quizá el más significativo fue el código de seguridad nuclear que hizo público la US Nuclear Regulatory Commission, el cual intentaba minimizar los riesgos a los que estaba expuesto el sector nuclear estadounidense.

La asimilación del término acabó de completarse gracias a la difusión de otras normas al respecto, como por ejemplo el COSO, código emitido por el Comité de Organizaciones Sponsor en 1991 y que incluía prácticas para la gestión interna del riesgo. Dos años más tarde, Australia y Nueva Zelanda publicaron la norma AS/NZ 4360 sobre el riesgo en sus empresas públicas, mientras en 2002 el Instituto Británico de Gestión de Riesgos hizo público el estándar IRM. Por otro lado en el año 2002 con la finalidad de evitar fraudes y riesgo de bancarrota nace en Estados Unidos la Ley Sarbanes Oxley con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor.

2.3 La norma ISO 31000: unificación de criterios

Sin embargo, estos estándares y normas internacionales tenían dos problemas en el terreno práctico: el primero, que casi todos estaban dirigidos a empresas de sectores específicos, lo cual reducía su impacto y extensión; y el segundo, que

había una notoria disparidad de criterios a la hora de desarrollarlos.

Estos dos elementos motivaron a la Organización Internacional de Normalización (ISO) a elaborar una norma que abordara la Gestión de Riesgos de forma global, necesidad que en 2009 dio origen a la norma ISO 31000.

2.4 ¿En qué consiste la norma ISO 31000?

La norma ISO 31000 es una herramienta que establece una serie de principios para la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos en las empresas. Puede aplicarse a cualquier tipo de organización independiente de su tamaño, razón social, mercado, fuente de capital, espectro comercial o forma de financiación. No especifica ningún área o sector en concreto.

La norma parte del hecho de que todas las empresas, en mayor o menor medida, llevan a cabo prácticas para la gestión de los riesgos. La diferencia radica en la coordinación y alineamiento de dichas prácticas. El estándar busca minimizar, gestionar y controlar cualquier tipo de riesgo, más allá de su naturaleza, causa, origen o grado de incidencia. Esto se logra a través de la integración del Sistema de Gestión de Riesgos a la estrategia de cada organización, así como a sus procesos, políticas y cultura.

De esta manera, beneficia el grueso de las acciones, decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, servicios y activos que tengan lugar en las empresas.

2.5 Partes de la norma ISO 31000:

Para una mejor comprensión de sus principios y directrices, la norma ISO

31000: 2009 divide su contenido en tres áreas básicas:

2.5.1. Principios y directrices:

La norma ISO 31000 sirve de referencia para otros estándares sobre Gestión de Riesgos. Además, complementa la información de diversas normativas en el plano local, regional, nacional o incluso continental. Los 11 principios expuestos son:

- La gestión crea valor a la organización.
- Debe estar integrada a los procesos.
- Forma parte de la toma de decisiones en la empresa.
- Trata de forma explícita la incertidumbre.
- Debe ser sistemática, estructurada y adecuada.
- Es necesario que esté basada en la mejor información disponible.
- Debe adaptarse a la medida de cada caso.
- Implica la inclusión de factores humanos y culturales.
- Debe ser transparente, eficaz e inclusiva.
- Es necesario que sea iterativa y sensible al cambio.
- Tiene que ir orientada a la mejora continua de la organización.

2.5.2. Gestión de riesgos:

El objetivo es trazar un marco de acción para saber qué aspectos gestionar y cómo hacerlo. La gestión tiene que ver, sobre todo, con la cuantificación de los riesgos, para lo cual es fundamental definir dos elementos dentro de este proceso:

- Consecuencia:

La norma define la consecuencia como los efectos o aquellos elementos que se derivan directa o indirectamente de otros. En este caso, se trata de evaluar los riesgos que cumplen con la premisa de causa-efecto. Es cierto que no siempre se pueden prever las consecuencias de una acción o decisión, pero este solo acto es el origen de cualquier Sistema de Gestión de Riesgos. Sin un mínimo grado de consecuencia, cualquier acción en la materia resultará insuficiente.

- Probabilidad:

Este segundo término habla de la posibilidad de que un hecho se produzca. Para la Gestión de Riesgos, es fundamental que las empresas contemplen la irrupción de hechos que puedan derivarse o no de las decisiones de la empresa. Nunca se está del todo preparado para los acontecimientos, sobre todo si éstos provienen de factores externos, pero el sólo hecho de pensar en su materialización ya es un buen indicador de la Gestión de Riesgos.

2.5.3. Vocabulario de gestión

Si el proceso se lleva a cabo siguiendo los principios básicos, los resultados a obtener serán los siguientes:

- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas.
- Optimizar la gestión empresarial.
- Aumentar la confianza en los grupos de interés (stakeholders).
- Establecer una base para la toma de decisiones.
- Mejorar los controles y los métodos de seguimiento y monitoreo.

- Optimizar la prevención y la gestión de incidentes.
- Minimizar las pérdidas asociadas a los procesos empresariales.
- Fomentar el aprendizaje organizativo en todos sus niveles

Para la realización de la presente investigación se tuvo en cuenta método semicuantitativo:

- Métodos Semi - cuantitativos

Se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo, o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia.

Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo.

Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malos entendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo.

3. Proceso de gestión de riesgos

La norma ISO 31000 tiene un enfoque de procesos. La implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos, por tanto, debe seguir una serie de pasos para que sea eficaz y cumpla con los objetivos trazados al inicio. Los pasos básicos son:

3.1 Definición de objetivos:

En esta primera etapa se definen los objetivos del proceso. Es decir, se deja claro qué es lo que se busca con la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos y cuál debe ser el alcance del

mismo. La dirección de la empresa debe ser la instancia con más alto grado de implicación en la difusión de estos objetivos, pues de lo contrario no logrará que el resto de niveles se comprometan del modo deseado. Pero no sólo se apoya en una buena difusión. También es preciso definir un presupuesto y destinar los recursos necesarios para la materialización del plan de riesgos.

3.2 Nombramiento de responsables:

A continuación, la dirección debe delegar la coordinación de las labores de Gestión de Riesgos en uno o más responsables. Esto dependerá del tamaño de cada organización y del número de sus empleados. Sea como sea, lo único cierto es que la estrategia debe involucrar a las distintas personas en el proceso.

Aunque la empresa tenga muchos trabajadores y departamentos, lo más recomendable es que los grupos de trabajo no superen los 10 miembros. Cuando esto sucede, tienden a la descentralización excesiva de funciones y los procesos se dilatan. Para las empresas pequeñas, el grupo no debe exceder los 5 miembros.

Hay dos maneras de nombrar a los responsables de un proyecto de Gestión de Riesgos:

• Personal interno:

Lo más usual en estos casos es que el personal delegado para tales tareas sea de la propia organización. Si es así, la dirección tiene la garantía de que conocen el área sobre el que se realiza la evaluación. De hecho, puede recurrir a aquellos cargos que tengan una visión más o menos global de los procesos.

• Personal externo:

Cuando la empresa es demasiado pequeña o no tiene la capacidad ni la formación para llevar a cabo estas tareas, la dirección puede apoyarse en los servicios de una consultora. Sin embargo, la desventaja de esta opción es que requiere de una labor previa de empalme en la que el personal que realizará la evaluación se pone al día en todo lo relacionado a la Gestión de Riesgos.

3.3 Identificación de los riesgos:

A través de reuniones entre los diversos responsables, la empresa debe definir cuáles son los factores que influyen en los procesos. Y de todos esos, es preciso priorizarlos en función del impacto que tengan.

Recordemos que en un proceso no todas las acciones tienen el mismo grado de importancia.

Una buena manera de medir el impacto de un riesgo es a través de la siguiente tabla de valores:

- a) ¿A qué área de la entidad afecta?
- b) ¿Cómo la afecta?
- c) ¿Qué efectos tiene sobre dicha área?
- d) ¿Qué efectos tiene sobre la entidad en su conjunto?
- e) ¿Qué margen de maniobra otorga?
- f) ¿Qué tiempo de reacción permite a la dirección?
- g) ¿Qué grado de complejidad requieren sus soluciones?
- h) ¿Qué consecuencias implicará el no afrontarlo?

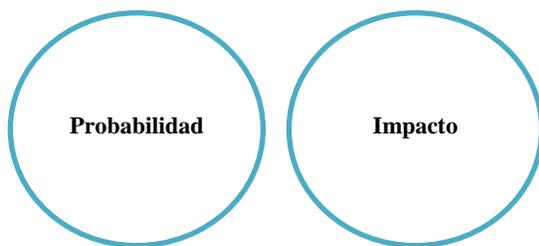
3.4 Análisis de Riesgos

El objetivo es establecer una valoración y priorización de los riesgos con el fin de clasificarlos.

El análisis dependerá de la información disponible sobre el riesgo y de su origen.

Para adelantarlo es necesario diseñar escalas que pueden ser cualitativas o semi cuantitativas.

Se han definido dos categorías:



PROBABILIDAD
5- Casi seguro que suceda
4- Muy probable
3- Es posible
2- Es raro que suceda
1- Sería excepcional

IMPACTO				
1- Insignificante	2- Pequeño	3- Moderado	4- Grande	5- Catástrofe

Esquema de priorización de riesgos

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1- Insignificante	2- Pequeño	3- Moderado	4- Grande	5- Catástrofe
5- Casi seguro que suceda	Medio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Muy alto (20)	Muy alto (25)
4- Muy probable	Medio (4)	Medio (6)	Alto (12)	Alto (16)	Muy alto (20)

3- Es posible	Bajo (3)	Medio (5)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
2- Es raro que suceda	Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
1- Sería excepcional	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)

3.5 Valuación de los Riesgos y Valoración de los riesgos

Se deberán confrontar los resultados obtenidos a raíz del análisis del riesgo, con las medidas de control que han sido identificadas, para establecer prioridades en el tratamiento de los riesgos y poder fijar las políticas de gestión que sean más adecuadas.

3.6 Plan de tratamiento

El plan de tratamiento, último paso del proceso de Gestión de Riesgos, tiene como fin la mejora de los controles para el tratamiento del riesgo. Esta etapa debe ser dinámica y flexible ante los cambios que puedan presentarse. El tratamiento de los riesgos necesita labores adicionales de registro, monitorización, actualización e intervención.

Por supuesto, este plan depende de la estrategia que se haya definido en el apartado anterior. Pensamos que muchas veces los riesgos no tienen el impacto o los efectos que en un principio habíamos creído, con lo cual es necesario modificar la estrategia y, por consiguiente, el plan de tratamiento.

Los planes de tratamiento suelen proyectarse a corto plazo, pues con esto se evita que las condiciones iniciales se modifiquen cuando llegue el momento de la intervención. La manera más habitual de realizar el monitoreo es través de evaluaciones periódicas o auditorías, las cuales son efectuadas por el equipo delegado.

3.7 Problemas habituales en la gestión de riesgos

Es evidente que los procesos de Gestión de Riesgos no están exentos de problemas. Tal como hemos visto en los apartados anteriores, están compuestos por pasos complejos y que requieren de coordinación y seguimiento permanentes. En este sentido, la norma ISO 31000 ayuda a disminuir los obstáculos en dos sentidos:

En la implementación:

Se trata de aquellos obstáculos relacionados con la etapa de implementación. Es decir, cuando la empresa ha decidido dar este paso y se presta a realizar las actividades necesarias para la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos. En esta categoría, se pueden distinguir varios tipos de problemas:

a) Resistencia al cambio:

Bien sea por falta de formación o bien porque no existe un verdadero empoderamiento del proceso, lo cierto es que la clave para atajar este asunto radica en las técnicas de grupo que la dirección ponga en marcha para aumentar el nivel de confianza de sus trabajadores.

b) Inmediatez:

Un buen número de organizaciones no están dispuestas a esperar los plazos que se han convenido para la implementación del sistema. Quisieran que todo fuese de una sola vez y sin que tuviesen que invertir tiempo en ello.

c) Criterios distintos:

Cuando los grupos de responsables tienen demasiados miembros o su elección no ha seguido parámetros de

cierta unidad, lo más común es que entre estas personas se presenten diferencias de criterio a la hora de implementar el plan.

d) Falta de una figura coordinadora:

Del mismo modo, algunos grupos suelen notar la ausencia de una persona líder que dirija los procesos. De ahí la importancia de la elección de esa persona en los primeros pasos de la implementación.

e) Incumplimiento de plazos:

Por causa de una mala planificación, recursos insuficientes o una comunicación deficiente entre los responsables, algunas veces los procesos de implementación de Gestión de Riesgos incurren en incumplimiento de los plazos previstos.

f) Aplazamiento:

Esto sucede cuando el plan ni siquiera llega a implementarse. Se han definido las directrices, las estrategias, los responsables y los recursos, pero por la razón que sea el plan acaba guardado en un archivo de la dirección.

3.8 En el mantenimiento:

En este caso, hablamos de obstáculos que surgen en la etapa de ejecución del plan de Gestión de Riesgos. Las empresas que ya han dado el paso y se encuentran en las etapas de monitorización pueden encontrarse con los siguientes problemas:

a) Omisión de recursos:

Llegados a esta etapa, las empresas descubren que los recursos destinados para el mantenimiento y la supervisión del plan de Gestión de Riesgos no alcanzan; son insuficientes, con lo cual

se compromete la continuidad del mismo y se deja en el aire el conjunto de avances realizados hasta la fecha.

b) Ausencia de diagnóstico previo:

Si se han hecho cálculos errados en las primeras etapas, lo más probable es que las proyecciones también lo sean. En estos casos, los procesos requieren de un replanteamiento general.

4. PROCESO METODOLOGICO

El proceso metodológico que se realiza es a través de matrices de probabilidad e impacto para el proceso seleccionado, esta metodología se realiza como parte inicial de la escogencia de 23 procedimientos que se analizaron y por decisión de la cooperativa Servimcoop se da prioridad a un procedimiento de riesgo operativo “Análisis de crédito”.

Los pasos a seguir se realizan así:

- A. Presentación de la cooperativa Servimcoop
- B. Presentación de los 23 procesos más relevantes en Servimcoop.
- C. Identificación del riesgo operativo del proceso seleccionado “Análisis de crédito”.
- D. Análisis de riesgo operativo en el proceso seleccionado.
- E. Matriz de evaluación de riesgos en el proceso análisis de crédito.
- F. Matriz de valoración de riesgo operativo en el proceso análisis de crédito.
- G. Plan de tratamiento y monitoreo del riesgo en el proceso análisis de crédito.
- H. Indicadores de Riesgo Operativo.

5. SIMULACIÓN

- A. Se realiza la Introducción a Excel teniendo en cuenta la presentación de la cooperativa y sus diferentes procesos.



PRINCIPALES CIFRAS FINANCIERAS
Agosto de 2016

Activos	47.113.412.155
Cartera Total	39.974.426.944
Disponible	3.755.205.312
Fondo de Liquidez	3.931.399.725
Pasivos	37.234.556.845
Depósitos de Ahorros	35.552.854.164
Patrimonio	9.878.855.311
Aportes Sociales	5.629.798.728
Reservas	2.855.716.381
Excedentes	603.595.986
No asociados	22.157
No Crédito	6.311
Valor crédito promedio	6.334.088
Resolución de Solvencia	15.91%
Relación Fondo Liquidez	11.06%
Cobertura provisiones	57.63%
Indicador cartera vencida	5.39%

MISION. Somos una cooperativa de ahorro y crédito, que brinda servicios financieros y sociales que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y población en general, reconocida por su contribución al desarrollo de las comunidades con responsabilidad, confianza, calidad de servicio y equidad.

VISION. En el 2018, seremos una cooperativa de ahorro y crédito, reconocida y posicionada en las zonas de influencia, garantizando la prestación de servicios financieros eficientes y competitivos.

B. Presentación de los procesos

PROCESO OPERATIVO SERVIMCOOP
retención de salarios
reclamación seguro vida deudores
recaudo por nota debito
recaudo por caja
normalización de cartera
judialización de cartera
inclusión póliza deudores
evaluación trimestral
evaluación anual
entrevista de crédito
desembolso de créditos
constitución de prenda
constitución de póliza de seguros - garantías
constitución de hipoteca
cobranza administrativa
administración de cartera castigada
castigo de cartera
cancelación de garantías
aprobación de crédito
análisis de crédito
administración de hipoteca - certificados de libertad
administración de garantías
Caracterización colocación.

C. Se opta por estudiar de los 23 procesos a uno y este es “Análisis de crédito” y se realiza la identificación del riesgo operativo más relevante en las actividades que se desarrollan durante el procedimiento Análisis de crédito.

Ítem	ACTIVIDAD	RIESGO OPERATIVO
R001	Recepcionar los documentos del crédito del asociado	No realizar la pre-radificación del crédito, que finalmente no permite medir tiempos de respuestas o pérdida de los documentos
R002	Revisar los documentos para constatar que estén completos y verificar que la fecha de expedición sea reciente	Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de otorgamiento.
R003	Verificar si la documentación está completa	Documentación incompleta, documentos adulterados
R004	Solicitar la documentación pendiente si es necesario	Tiempos de respuestas no adecuados.
R005	Radicar el crédito	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados
R006	Verificar la veracidad de la información y relacionada con las referencias y demás fuentes	Dificultad de localización de deudor o codeudores / No concordancia en los datos entregados y los consultados con las fuentes
R007	Si hay inexactitud en las referencias informar al asociado y al Jefe de Riesgos	Inexactitud en las referencias
R008	Realizar las consultas a la central de riesgo, del solicitante y codeudores, con base en la autorización	Realizar consultas que no correspondan a las personas que autorizan que puede traducirse en reclamaciones y requerimientos.
R009	Revisar el contenido de los documentos y la calidad de la información referente a ingresos, cuotas financieras, propiedades y hábitos de pago	Esta fase es fundamental porque permite medir apropiadamente los criterios mínimos de otorgamiento, por tal razón una omisión en la norma puede traducir en aprobación de créditos no viables y concluir con cartera vencida
R010	Realizar el análisis incluyendo la información en el formato de análisis de crédito, bajo los criterios	Incluir información que no corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas,
R011	Emite le concepto de viabilidad del crédito de la garantía y de la inversión del mismo.	Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito

En la etapa de identificación se establece la fuente o factor y se determina la clasificación del riesgo.

En la primera se nombra si la fuente es proveniente de procesos, infraestructura, tecnología, recursos humanos o externos, en la segunda se clasifica si es por fraude interno, fraude externo, relaciones laborales, clientes, daños activos físicos, fallas tecnológicas, ejecución y administración de procesos, para finalizar con la etapa de identificación cabe resaltar que se determina las causas y consecuencias que se originaron por cada uno de las actividades expuestas al riesgo operacional.

Se ha investigado que la fuente para el análisis de crédito es por procesos y su clasificación es ejecución y administración de procesos.

FUENTE/FACTOR	CLASIFICACIÓN
Procesos	Fraude Interno
Infraestructura	Fraude Externo
Tecnología	Relaciones Laborales
Recursos Humanos	Clientes
Externos	Daños activos Físicos
	Fallas tecnológicas
	Ejecución y Admon de Procesos

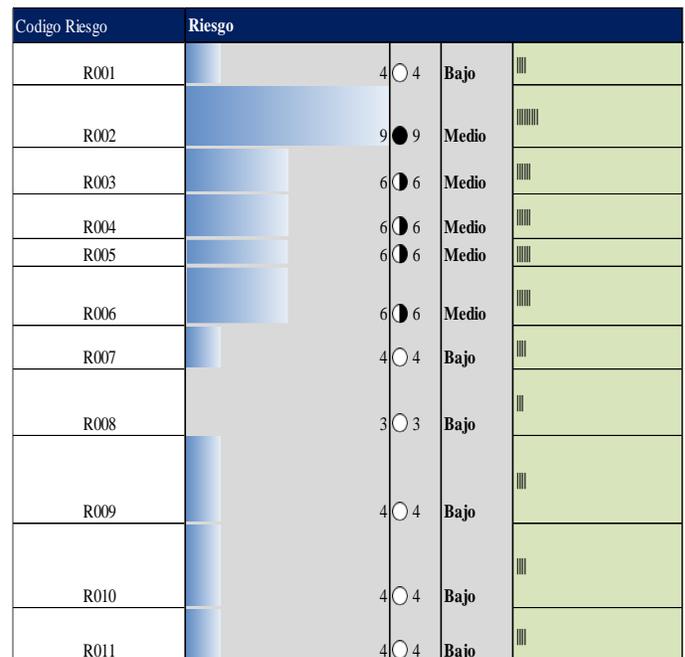
D.En la siguiente etapa que es el análisis del riesgo operativo se realiza una matriz teniendo en cuenta los diferentes escenarios a los que se enfrenta el proceso en su probabilidad y su impacto de ocurrencia, se determina los posibles riesgos.

A partir de un listado de actividades, se asigna una posibilidad de ocurrencia(1,2,3,4,5,) correspondiendo 1

a un suceso excepcional y 5 a la máxima probabilidad; se asigna el impacto(1,2,3,4,5) siendo 1 un impacto insignificante y 5 una catástrofe, el modelo calcula el riesgo(bajo, medio, alto) de acuerdo con la matriz de riesgo.

Codigo Riesgo	Probabilidad	Impacto
R001	2- Es raro que suceda	2-Pequeño
R002	3- Es posible	3-Moderado
R003	3- Es posible	2-Pequeño
R004	3- Es posible	2-Pequeño
R005	3- Es posible	2-Pequeño
R006	3- Es posible	2-Pequeño
R007	2- Es raro que suceda	2-Pequeño
R008	1- Sería excepcional	3-Moderado
R009	2- Es raro que suceda	2-Pequeño
R010	2- Es raro que suceda	2-Pequeño
R011	2- Es raro que suceda	2-Pequeño

Obtenidos los datos organizados en matriz, se realiza un análisis operativo básico de las variables probabilidad e impacto en Excel y como resultado el nivel del riesgo.



Del anterior grafico se puede observar que existen 5 riesgos medios y 6 riesgos

bajos, los riesgos más importantes son R002, R003, R004, R005, R006, sin excluir los demás ya que en algún momento puede tener un riesgo Alto de ocurrencia.

E. Matriz de evaluación de riesgos en el proceso análisis de crédito.

Controles Actuales / Respuesta	Responsable de la acción de respuesta /controles	Código de Riesgo
Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	Asesor Comercial	R001
El asesor revisar que se tengan todos los documentos	Asesor Comercial	R002
El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el analista	Asesor Comercial	R003
N/H	Asesor comercial	R004
Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	Asesor comercial	R005
El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	Asesor Comercial	R006
El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	Director de oficina	R007
El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la cédula	Asesor comercial	R008
El asesor, director o analista revisa que se cumpla capacidad de pago, solvencia económica, buen reporte de centrales de riesgo, buen hábito interno de pago y garantías	Analista de crédito	R009
El asesor o analista captura datos en el formato con base en los documentos físicos y realiza revisión posterior de los mismos	Director, Asesor, Analista de Crédito	R010
El director debe conceptuar ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará	Director, Asesor, Analista de Crédito	R011

F. Matriz de valoración de riesgo operativo en el proceso análisis de crédito.

Controles existentes	¿Disminuye el nivel de probabilidad del riesgo?	¿Disminuye el nivel de impacto del riesgo?
Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	si	si
El asesor revisar que se tengan todos los documentos	si	si
El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el analista	si	si
N/H	si	si
Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	si	si
El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	si	si
El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	si	si
El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la cédula	si	si
El asesor, director o analista revisa que se cumpla capacidad de pago, solvencia económica, buen reporte de centrales de riesgo, buen hábito interno de pago y garantías	si	si
El asesor o analista captura datos en el formato con base en los documentos físicos y realiza revisión posterior de los mismos	si	si
El director debe conceptuar ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará	si	si

G. Plan de tratamiento y monitoreo del riesgo en el proceso análisis de crédito.

EVALUACION DE CONTROL
Preventivo
Detectivo
Correctivo

Para los 11 controles estipulados para los eventos de riesgo existentes, todos los controles son de tipo preventivo.

Los tipos de controles se establecen así:

TIPOS DE CONTROL	
Gestión	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento al cronograma
	Evaluación del desempeño con entidad/ o persona
	Informes de gestión
	Monitoreo de riesgos
Operativo	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
	Procedimientos formales aplicados
	Póliza mínima estudio de crédito \$10.000
	Seguridad física
	Contingencias y respaldo
	Personal capacitado
	Aseguramiento y calidad
Legal	Normas claras y aplicadas
	Control de términos

OPCIONES DE MANEJO DEL RIESGO	
ASUMIR EL RIESGO	Implica que se ACEPTAN las consecuencias o efectos de la materialización del riesgo; en este caso no es necesario tomar medidas para seguir disminuyendo la probabilidad e impacto del riesgo.
REDUCIR EL RIESGO	Implica tomar medidas encaminadas a DISMINUIR tanto la PROBABILIDAD , como el IMPACTO . La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la mejora u optimización de los procedimientos, la implementación de acertados controles y acciones de manejo complementarias.
COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO	Implica tomar medidas que REDUZCAN EL IMPACTO de la materialización del riesgo, a través del COMPARTIR O TRASPASO de las pérdidas potenciales a otras organizaciones o entidades, como en el caso de los contratos de seguros (Pólizas) o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, tercerización (Outsourcing), la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

ZONA DE RIESGO	OPCIONES DE MANEJO DEL RIESGO	
BAJA	* Asumir el riesgo	Se asume el riesgo. Nota: Si el riesgo inherente se ubica en la zona baja, se debe revisar si éste riesgo amerita o no, que se incluya en el mapa de riesgos, para su administración.
MEDIO	* Asumir el riesgo * Reducir el riesgo	Se asume el riesgo. Se implementan controles y sus acciones de manejo del riesgo orientadas a disminuir la probabilidad

ALTA	<ul style="list-style-type: none"> * Reducir el riesgo * Evitar el riesgo * Compartir o transferir el riesgo 	Se implementan controles y sus acciones de manejo del riesgo, orientadas a disminuir o evitar la materialización del riesgo. En lo relacionado con compartir o transferir el riesgo, se podría establecer el mantenimiento de pólizas (contratos de seguros), tercerización, entre otras.	R006.	Normas claras y aplicadas	M: Mensual
			R007.	Control de términos	M: Mensual
EXTREMA	<ul style="list-style-type: none"> * Reducir el riesgo * Evitar el riesgo * Compartir o transferir el riesgo 	Se implementan controles y sus acciones de manejo del riesgo, orientadas a disminuir o evitar la materialización del riesgo Y/O controles y sus acciones de manejo del riesgo orientadas a disminuir o evitar el impacto de la materialización del riesgo.	R008.	Aseguramiento y calidad	M: Mensual
			R009.	Evaluación del desempeño con entidad/ o persona	M: Mensual
			R010.	Póliza mínima estudio de crédito \$10.000	M: Mensual
			R011.	Seguimiento al plan estratégico y operativo	M: Mensual

A Continuación el tratamiento dado al manejo de los riesgos operativos de las actividades asociadas al proceso de análisis de crédito.

PRIORIDAD	TRATAMIENTO	MONITOREO
R001.	Monitoreo de riesgos	M: Mensual
R002.	Verificación de firmas	M: Mensual
R003.	Niveles de autorización	M: Mensual
R004.	Tableros de control	M: Mensual
R005.	Seguimiento al cronograma	M: Mensual

H. Indicadores de riesgo operativo

Los indicadores de riesgo operativo permiten hacer el seguimiento a los controles establecidos en cada uno de los eventos de riesgo a los que puede estar expuesta la entidad como resultado de sus operaciones. Los Indicadores de seguimiento se realizan para los principales eventos de riesgo identificados en el proceso seleccionado, Análisis de Riesgo de crédito. Los principales riesgos de acuerdo al análisis de probabilidad e impacto en la matriz de riesgo son los que se encuentran ubicados en el ITEM desde R002 hasta R006. En la siguiente tabla se relacionan la actividad a la que pertenece cada uno de los eventos de riesgo de mayor jerarquía, los controles propuestos y el indicador de seguimiento diseñado para

hacer el monitoreo correspondiente en el periodo que se establezca:

ITEM	ACTIVIDAD	EVENO DE RIESGO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
R002	Revisar los documentos para constatar que estén completos y verificar que la fecha de expedición sea reciente	Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de otorgamiento.	#Créditos incompletos Total créditos otorgados mensual.
R003	Verificar si la documentación está completa	Documentación incompleta, documentos adulterados	# Errores cometidos de los documentos incompletos por créditos otorgados en un mes. Total de créditos analizados.
R004	Solicitar la documentación pendiente si es necesario	Tiempos de respuestas no adecuados.	Promedio de Tiempo de recepción de Documentos incompletos Total tiempo recepción Análisis de créditos incompletos mensual
R005	Radical el crédito	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados	# Omisiones en radicación de documentos completos Total Documentos aprobados mensual
R006	Verificar la veracidad de la información y relacionada con las referencias y demás fuentes	Dificultad de localización de deudor o codeudores / No concordancia en los datos entregados y los consultados con las fuentes	# Documentos con dificultad de cumplimiento de los requisitos Número Total de Pre-aprobaciones de crédito.

6. CONCLUSIONES

- ❖ Para este trabajo se utilizaron datos reales de la cooperativa Servimcoop donde se diagnosticaron los diferentes riesgos a que está expuesto el proceso Operativo Análisis de crédito.
- ❖ Se analizaron los diferentes escenarios de las actividades expuestas al riesgo relacionadas con el proceso análisis de crédito.
- ❖ Con los datos obtenidos se puede determinar la realidad del comportamiento severidad y frecuencia de los diferentes eventos de Riesgo.
- ❖ Las matrices de Riesgo NTC ISO31000 ha sido dirigido a mostrar la aplicabilidad desde un punto de vista operativo. El cual busca comprender los parámetros, pasos y formas de obtener datos de análisis y comprendiendo su evolución en su comportamiento para realizar predicciones y relevancia de los eventos de riesgo.
- ❖ La plantilla de Excel se ha tomado como base para diagnosticar, analizar, evaluar y monitorear este tipo de metodología, con el propósito de que se pueda dar tratamiento, mejorar controles por tanto este tipo de metodología es ideal para que las entidades contemplen y argumenten este tipo de resultados que afectan sus diferentes procesos.

- ❖ El futuro para el negocio de las entidades financieras se encuentra vinculado a los canales alternativos de buenas prácticas en gestión del riesgo operacional.
- ❖ La fidelización, buen monitoreo de los procesos, la diversificación de las actividades financieras y el ahorro de costes por las buenas prácticas en los procedimientos, son las principales ventajas que ofrece una buena gestión del riesgo operativo con el buen uso de la Norma Técnica Colombiana ISO 31000.
- ❖ La aplicación de un nuevo sistema de gestión del riesgo operativo repercutirá en una mayor competencia en el sector Bancario y reducción de los precios de los productos y servicios financieros, el Comité de Basilea define una serie de riesgos inherentes a las transacciones electrónicas: riesgo operacional, el riesgo reputacional y el legal, los cuales deben ser identificados, medidos y gestionados por las entidades para evitar incurrir en pérdidas económicas directas.
- ❖ La monitorización de estos riesgos implica adoptar una posición proactiva que se concrete en campañas de sensibilización para adiestrar al cliente, elaboración de planes de contingencia y establecimiento de medidas de seguridad, formación de personal calificado, actualización constante de las tecnologías, etc.
- ❖ La seguridad es uno de los aspectos que más preocupan tanto a entidades financieras como a clientes. Sin embargo, el verdadero problema se trasladará, con el tiempo, desde aspectos tecnológicos a factores

estratégicos, con un enfoque sistemático para identificar, valorar y planear los riesgos es esencial, así como un proceso bien definido para las buenas prácticas del riesgo, su tratamiento y monitoreo.

- ❖ La administración del riesgo es hoy un concepto más amplio que como lo fue hace años, cuando las personas de negocios la percibieron principalmente para asegurar los activos contra pérdida o daño. Los administrativos tienen que reconocer que la búsqueda de valor inevitablemente significa exposición frente al riesgo y que por lo tanto tienen que asumir la responsabilidad por abordar el riesgo en cada uno de los procesos y las decisiones que se toman en la organización.

7. REFERENCIAS

- Normativa SARO (s.f) recuperado el 14 de agosto de 2016 de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=lOadContenidoPublicacion&id=20317>.
- Sistema de Administración del Riesgo Operativo (s.f) recuperado el 12 de agosto de 2016 de <https://latinamerica.marsh.com/AboutUs/ID/25942/Riesgos-Compliance--Sistema-de-Administracion-del-Riesgo-Operativo-SARO.aspx>.
- <https://leyesingenieriaindustrial.files.wordpress.com/2016/04/iso-31000.pdf>
- Basilea. (s.f).recuperado el 10 de agosto de 2016 de http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm.

