

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

Autor

Trabajo de Investigación

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERÍAS

PROGRAMA DE INGENIERÍA FINANCIERA EXTENSIÓN SAN GIL

SAN GIL 2016

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

Autor

Trabajo de Investigación

GLORIA INÉS MACÍAS VILLALBA

Ingeniera financiera, Especialista en Finanzas y Doctorado en Ingeniería

Asesora de proyecto

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERÍAS

PROGRAMA DE INGENIERÍA FINANCIERA EXTENSIÓN SAN GIL

SAN GIL 2016

El presente trabajo de grado es dedicado,

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos,
además de su infinita bondad y amor.

A mis padres

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la
motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mis asesores.

La Ingeniera Luz Edith Hernández Alarcón por su gran apoyo y tiempo compartido, por
impulsar el desarrollo de mi formación profesional y para la elaboración de esta tesis a la
Ingeniera Gloria Inés Macías Villalba por su apoyo ofrecido en este trabajo.

A Servimcoop.

Al Jefe Financiero y de riesgos el Señor Oliverio Quintero y a mi prima María Trinidad
Montero por su tiempo, documentación Financiera y orientación para el estudio del presente
proyecto.

La realización de este trabajo de investigación significa una meta alcanzada como próximo Ingeniero Financiero, doy gracias a la universidad por la formación Teórico práctica recibida en el área de las finanzas, con espíritu crítico, ética profesional y conciencia de la realidad nacional, capaz de promover y conducir el desarrollo empresarial dentro y fuera del país.

Dedico este trabajo para agradecer a las personas que me estuvieron acompañando en el transcurso de este proceso universitario, a mi asesora metodológica la Ingeniera Gloria Inés Macías Villalba que con su experiencia apoyó mi tesis de grado.

Agradecimiento especial a la facultad de Ingeniería Financiera extensión UNAB por permitirme culminar este proyecto sin ningún tipo de inconveniente, así mismo a todos los Docentes por su enseñanza durante toda la carrera.

Por último, gracias a mis familiares por creer en mí, por su ayuda permanente y por último a todos mis amigos que me apoyaron en los momentos difíciles, por sus buenos consejos, gracias a todos pues hoy culmino una etapa más en mi vida.

Tabla de Contenido

<u>Resumen.....</u>	<u>12</u>
<u>Objetivos.....</u>	<u>13</u>
<u>Introducción.....</u>	<u>14</u>
<u>Capítulo 1: Marco regulatorio del riesgo operativo.....</u>	<u>15</u>
<u>1. Normativa a nivel internacional: Basilea</u>	<u>15</u>
<u>1.1. Riesgo operativo según Basilea.....</u>	<u>15</u>
<u>1.2. Gestión del riesgo operativo.....</u>	<u>15</u>
<u>1.3. Pilares que propone Basilea II.....</u>	<u>16</u>
<u>1.3.1. Pilar I Requerimientos Mínimos de Capital.....</u>	<u>16</u>
<u>1.3.1.1. Método del Indicador Básico.....</u>	<u>17</u>
<u>1.3.1.2. Método Estándar.....</u>	<u>17</u>
<u>1.3.1.3. Métodos de Medición Avanzada (AMA).....</u>	<u>19</u>
<u>1.3.2. Pilar II El proceso de examen supervisor.....</u>	<u>19</u>
<u>1.3.2.1. Los cuatro Principios Claves del Examen Supervisor.....</u>	<u>20</u>
<u>1.3.3. Pilar III La disciplina de mercado.....</u>	<u>20</u>
<u>1.3.4. Líneas de negocio que propone Basilea.....</u>	<u>21</u>

<u>1.3.5. Eventos y sub eventos que propone Basilea.....</u>	<u>23</u>
<u>1.3.6. Principios de las buenas prácticas para la gestión del riesgo operativo.....</u>	<u>25</u>
<u>1.4. Normativa a nivel nacional Superfinanciera, Saro.....</u>	<u>26</u>
<u>1.4.1. Riesgo operativo, SARO.....</u>	<u>26</u>
<u>1.4.2. Descripción de las Etapas de la Administración del Riesgo Operativo – SARO.....</u>	<u>27</u>
1.4.2.1. Identificación- SARO.....	27
1.4.2.2. Medición- SARO.....	27
1.4.2.3. Control-SARO.....	28
1.4.2.5. Monitoreo- SARO.....	30
<u>1.5. Factores del riesgo operativo según SARO.....</u>	<u>31</u>
<u>1.6. Tipos de eventos según Saro.....</u>	<u>34</u>
<u>1.7. Aspectos para el registro de eventos.....</u>	<u>35</u>
<u>1.8. Supersolidaria: sistema integral administración del riesgo – SIAR.....</u>	<u>38</u>
<u>1.8.1. Supersolidaria SIAR.....</u>	<u>38</u>
<u>1.8.2. Definición y enfoque del riesgo operativo según el SIAR.....</u>	<u>39</u>
Capítulo 2: Contexto Cooperativa de Servicios Múltiples de Mogotes Servimcoop.....	41
2.1 Contexto externo: Sector Cooperativo.....	41
2.1.1. El cooperativismo en Colombia.....	41
2.1.2. Participación de las cooperativas en el sector financiero colombiano.....	45

<u>2.1.3. Evolución de las cooperativas especializadas de ahorro y crédito y multiactivas con sección de ahorro y crédito.....</u>	<u>45</u>
<u>2.1.4. El Cooperativismo en Santander.....</u>	<u>47</u>
<u>2.1.5. El Cooperativismo en San Gil.....</u>	<u>48</u>
<u>2.2. Contexto interno: sector cooperativo.....</u>	<u>49</u>
<u>2.2.1 Descripción Cooperativa Servimcoop.....</u>	<u>49</u>
<u>2.2.2. Aspectos Administrativos.....</u>	<u>51</u>
<u>2.2.3. Normas Internacionales de Información Financiera.....</u>	<u>52</u>
<u>2.2.4. Transmisión Esfa.....</u>	<u>52</u>
<u>2.2.5. Indicadores Financieros.....</u>	<u>52</u>
<u>2.2.6. Actividades desarrolladas por la Administración.....</u>	<u>53</u>
<u>2.3. Administración de los Riesgos Financieros.....</u>	<u>55</u>
<u>2.3.1. Sistema Integral para la Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SIPLAFT.....</u>	<u>55</u>
<u>2.3.2. Riesgo de Crédito.....</u>	<u>56</u>
<u>2.3.3. Riesgo de Liquidez.....</u>	<u>57</u>
<u>2.4. Evolución Financiera últimos Tres Años.....</u>	<u>58</u>
<u>2.4.1. Desempeño de Servimcoop en Sus diferentes áreas y Líneas de Negocio.....</u>	<u>58</u>
<u>2.4.2. Informe Financiero Cooperativa Servimcoop.....</u>	<u>61</u>
<u>2.4.3. Cartera de crédito.....</u>	<u>63</u>

<u>Capítulo 3: Identificación de Riesgos Operativos.....</u>	<u>68</u>
<u>3.1 Identificación de riesgos - Procesos de la Cooperativa Servimcoop.....</u>	<u>68</u>
<u>3.1.1. Procesos identificados en la cooperativa Servimcoop.....</u>	<u>68</u>
<u>3.2 Proceso seleccionado: Colocación- Procedimiento Análisis de Crédito.....</u>	<u>97</u>
3.2.1. Análisis de Cartera en Servimcoop.....	97
3.2.2. Criterios para el manejo del riesgo crediticio.....	99
3.2.3. Políticas en materia de garantías.....	100
3.2.4. Políticas para el castigo de cartera.....	102
<u>Capitulo cuatro: Análisis del Riesgo.....</u>	<u>108</u>
<u>4.1. Análisis de los riesgos del proceso seleccionado.....</u>	<u>108</u>
<u>4.1.1. Objetivo.....</u>	<u>108</u>
<u>Capitulo cinco: Evaluación del riesgo Operativo.....</u>	<u>121</u>
5.1. Análisis del Control de Riesgo Residual.....	121
Capitulo seis: Valoración del riesgo Operativo.....	125
<u>6.1. Valoración del riesgo Operativo según NTC ISO 31000.....</u>	<u>125</u>
<u>6.1.1. Tipos de técnicas.....</u>	<u>125</u>
6.1.2. Factores que influyen en la selección de las técnicas para la Valoración del riesgo.....	125
6.1.3. Método para la valoración del riesgo.....	126
<u>Capitulo Siete: Tratamiento y Monitoreo del Riesgo</u>	<u>129</u>
<u>7.1. Tratamiento del Riesgo del proceso Análisis de Crédito.....</u>	<u>129</u>
7.1.1. Problemas habituales en la gestión de riesgos.....	129

<u>7.1.2. Indicadores de riesgo operativo.....</u>	<u>136</u>
<u>Conclusiones.....</u>	<u>139</u>
<u>Referencias de libros.....</u>	<u>141</u>
<u>Referencias de documentos electrónicos.....</u>	<u>142</u>
<u>Anexos.....</u>	<u>143</u>
<u>Ecuación 1. Cálculo Adecuación de capital.....</u>	<u>16</u>
<u>Ecuación 2. Calculo Método del Indicador básico.....</u>	<u>17</u>
<u>Ecuación 3. Calculo Requerimientos de capital con el método estándar.....</u>	<u>18</u>
<u>Tabla1. Líneas de negocio Basilea.....</u>	<u>22</u>
<u>Tabla2. Eventos Basilea.....</u>	<u>23</u>
<u>Tabla3. Eventos de pérdida Basilea.....</u>	<u>24</u>
<u>Tabla4. Líneas y Sub líneas de negocio según SARO.....</u>	<u>32</u>
<u>Tabla 5. Líneas y Sub líneas de negocio según SARO 7-18.....</u>	<u>33</u>
<u>Tabla 6. Datos tomados de la página web de la Supersolidaria,- Clasificación en número de entidades según Activos A Dic 2015.....</u>	<u>46</u>
<u>Tabla 7. Las diez cooperativas más grandes de Santander/ Confecoop/Aurelio Valencia.....</u>	<u>47</u>
<u>Tabla 8. Procesos identificados en la cooperativa Servimcoop.....</u>	<u>68</u>

<u>Tabla 9. Eventos de Riesgos asociados a las actividades del proceso Análisis de crédito Servimcoop.....</u>	<u>105</u>
<u>Tabla 10. Causas y Consecuencias de los Riesgos identificados más importantes del proceso Análisis de crédito.....</u>	<u>106</u>
<u>Tabla 11. Análisis del riesgo del control Residual.....</u>	<u>122</u>
<u>Tabla 12. Evaluación cualitativa de los controles existentes.....</u>	<u>123</u>
<u>Tabla 13. Evaluación del tipo de control en el proceso Análisis de crédito.....</u>	<u>124</u>
<u>Tabla 14. Tabla de prioridad de Riesgos.....</u>	<u>128</u>
<u>Tabla 15. Indicadores de seguimiento a los principales Riesgos.....</u>	<u>137</u>
<u>Gráfico 1. Cifras de los estados financieros/Balance General/ Servimcoop.....</u>	<u>61</u>
<u>Gráfico 2. Cifras de los estados financieros/Estado de resultados/ Servimcoop.....</u>	<u>66</u>
<u>Ilustración 1. Esquema Elementos del SARO.....</u>	<u>30</u>
<u>Ilustración 2. Actividades del proceso seleccionado, Procedimiento Análisis de crédito.....</u>	<u>103</u>
<u>Ilustración 3. Matriz de calificación de Probabilidad e impacto.....</u>	<u>112</u>
<u>Ilustración 4. Nivel de Riesgo.....</u>	<u>113</u>
<u>Ilustración 5. Validación de datos.....</u>	<u>114</u>
<u>Ilustración 6. Datos-Validación de datos para probabilidad e impacto.....</u>	<u>115</u>
<u>Ilustración 7. Semáforos para medición del Riesgo.....</u>	<u>117</u>
<u>Ilustración 8. Ejemplo de grafica Mapa de riesgos operativos.....</u>	<u>118</u>

<u>Ilustración 9. Matriz real de probabilidad e impacto Análisis de Crédito</u>	
<u>Servimcoop.....</u>	<u>119</u>
<u>Ilustración 10. Resultado del Riesgo operativo en el proceso Análisis de</u>	
<u>crédito.....</u>	<u>120</u>
<u>Ilustración 11. Resultado Grafico Mapa de riesgos.....</u>	<u>120</u>
<u>Ilustración 12. Matriz de probabilidad e impacto.....</u>	<u>126</u>
<u>Ilustración 13. Matriz de probabilidad e impacto con los controles existentes.....</u>	<u>127</u>
<u>Ilustración 14. Tipos de control.....</u>	<u>132</u>
<u>Ilustración 15. Opciones de manejo del riesgo.....</u>	<u>133</u>
<u>Ilustración 16. Opciones de manejo del RO respecto a la zona de riesgo.....</u>	<u>133</u>
<u>Ilustración 17. Opción de tratamiento al proceso Análisis de Crédito para</u>	
<u>Servimcoop.....</u>	<u>134</u>

Resumen

Título: Propuesta del sistema de gestión del riesgo operativo para uno de los procesos de la cooperativa Servimcoop basada en la norma NTC- ISO 31000.

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”. 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 II, NTC 5254, NTC ISO 31000 en la forma de manejo operacional que se danivel nacional e internacional. En los capítulos se realiza una explicación clara de la importancia de estudiar el riesgo operativo asociados a la cooperativa Servimcoop, se hace una descripción de cada uno de los procesos de Servimcoop y se selecciona a opción de la Cooperativa realizar el estudio operacional al proceso “Análisis de crédito”, la herramienta en Excel da a conocer a través de matrices la importancia de identificar las probabilidades e impactos para estudiar los riesgos más relevantes y darles opción de tratamiento y monitoreo. Para este trabajo de investigación se realiza un análisis Semicuantitativo revelado en matrices de probabilidadImpacto, graficas de los resultados etc., utilizando como ayuda la matriz NTC ISO 31000 como una herramienta modernay útil para el estudio del riesgo operativo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer el Sistema de Gestión del Riesgo Operativo para uno de los procesos de la Cooperativa SERVIMCOOP basados en las etapas de la norma NTC-ISO 31000.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- A. Revisar la Normativa de Riesgo Operativo en el marco Internacional y Nacional.
- B. Identificar los eventos de Riesgo operativo en el proceso seleccionado.
- C. Analizar los eventos de Riesgo Operativo en matrices de probabilidad e impacto.
- D. Revisar los controles actuales y proponer acciones de mejoramiento para los principales Riesgos del proceso seleccionado.
- E. Diseñar indicadores para el seguimiento de los principales Riesgos del proceso seleccionado.

INTRODUCCION

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 auditoria. 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, publico 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.

Capítulo 1: Marco regulatorio del riesgo operativo

1. Normativa a nivel internacional: Basilea

1.1. Riesgo operativo según Basilea

Basilea II fue publicado en junio de 2004 como un nuevo estándar para la medición de riesgo en los bancos, y para procurar una mejor asignación del capital para cubrir dichos riesgos, según Basilea el riesgo operacional es definido como la consecuencia de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o fallas en los procesos, personal y sistemas internos por causa de eventos externos, lo que incluye al riesgo legal pero excluye a los riesgos reputacional y estratégico.¹

1.2. Gestión del riesgo operativo.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (el Comité) reconoce que el método concreto para la gestión de riesgos operativos que elija cada banco dependerá de una serie de factores, como son su tamaño y sofisticación así como la naturaleza y complejidad de sus actividades o procesos. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, son muchos y variados los elementos fundamentales para una gestión adecuada de estos riesgos, sea cual sea el tamaño y ámbito de actuación del banco; a saber, estrategias claramente definidas y seguimiento de las mismas por parte del consejo de administración y de la alta gerencia, una sólida cultura de gestión del riesgo operativo¹ y de control interno (como pueden ser

¹ Comité de Basilea

unas líneas inequívocas de responsabilidad y la segregación de funciones), herramientas eficaces para la transmisión interna de información.²

1.3. Pilares que propone Basilea II

1.3.1. Pilar I Requerimientos Mínimos de Capital

Propone reglas para el cálculo de los requerimientos de capital, motivando a los bancos y cooperativas a mejorar su administración y medición de riesgo. En el pilar I se definen los recursos propios mínimos, fijados en el 8% del capital en relación a los riesgos asumidos.

La adecuación de capital se mide teniendo en cuenta el siguiente indicador:

$$\frac{\text{capital Total}}{\text{Riesgo credito} + 12.5(\text{Riesgo de mercado} + \text{Riesgo operacional})} =$$

$$> \text{Ratio Capital Banco}(\text{minimo } 8\%)$$

Ecuación 1. Cálculo Adecuación de capital

Capital total => 0.08 Riesgo crédito + Riesgo de mercado + Riesgo operacional

La fórmula responde a las diferencias en el cálculo de los tres tipos de riesgo. Mientras que en el caso del riesgo de crédito se determinan directamente los activos ponderados, en los riesgos de mercado y riesgo operacional se calculan cifras de capital. Existen tres métodos para el cálculo de los requerimientos mínimos de capital:

²<http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf> marco regulador internacional para bancos

1.3.1.1. Método del Indicador Básico

El método del indicador básico consiste en multiplicar un porcentaje fijo (α) por un indicador de la exposición al riesgo operacional (ingresos brutos). El porcentaje ha sido fijado en un 15%, que es la cifra que relaciona dicho indicador con el nivel deseado de recursos propios en el sistema financiero. El capital requerido, bajo el enfoque básico, es la media de los ingresos brutos anuales (positivos) de los tres últimos ejercicios. Es decir:

$$RCBIA = [\sum(\text{IB1} \dots \text{n} \times \alpha)]/n$$

Ecuación 2. Cálculo Método del Indicador básico

RCBIA, = requerimientos de capital en el enfoque básico.

IB = ingresos anuales brutos, cuando sean positivos en los tres últimos años. $\alpha = 15\%$. n = número de años, de los tres últimos, con IB positivos. Basilea II define ingresos brutos como los ingresos netos por intereses más otros ingresos netos ajenos a intereses.

1.3.1.2. Método Estándar

Sigue el mismo sistema que el método básico, con la diferencia de que en este enfoque se exige a las entidades que dividan su actividad en ocho líneas de negocio.

El método de cálculo consiste en multiplicar unos porcentajes fijos (β) por un indicador de la exposición al riesgo operacional (ingresos brutos) en cada una de las líneas de negocio.

Los requerimientos totales de capital serán:

$$RCSA = \{ \text{Σ años 1-3 Max } [\text{Σ (IB1-8 x } \beta\text{1-8) ,0}] \} /3$$

Ecuación 3. Calculo Requerimientos de capital con el método estándar.

Dónde:

RCSA = requerimientos de capital con el método estándar.

IB1-8 = ingresos brutos de cada línea de negocio.

B1-8 = porcentaje fijo cuyo valor para cada línea de negocio.

A continuación, las betas dadas a cada línea de negocio son:

- a) Finanzas corporativas beta 18%
- b) Negociación y ventas beta 18%
- c) Banca minorista beta 12%
- d) Banca comercial beta 15%
- e) Pagos y liquidación beta 18%
- f) Servicios de agencia beta 15%
- g) Administración activos beta 12%
- h) Intermediación minorista beta 12%

1.3.1.3. Métodos de Medición Avanzada (AMA)

Es un enfoque más avanzado que el utilizado en riesgo de crédito, donde las entidades utilizan sus modelos internos para calcular ciertos parámetros, pero no para obtener el importe final de los requerimientos de capital.

La novedad y el atractivo de la utilización de los modelos internos en riesgo operacional radican, precisamente, en que la entidad puede utilizar a efectos regulatorios el resultado de su propio modelo que ha diseñado según sus necesidades de gestión.

1.3.2. Pilar II El proceso de examen supervisor

Da lineamientos para que el Supervisor promueva mejores prácticas en la administración de riesgos y se abatan otros riesgos como el estratégico y reputacional, busca un doble objetivo de aumentar la fiscalización por parte de los Bancos Centrales a la vez de hacer más profesional la administración bancaria.

La finalidad es asegurar que cada banco cuente con procesos internos confiables para evaluar la suficiencia de su capital, a partir de sus riesgos.

El Comité desea promover un diálogo más activo entre los bancos y sus supervisores, para poder actuar con rapidez, decisión y reducir el riesgo o restaurar el capital cuando se identifiquen deficiencias.

1.3.2.1. Los cuatro Principios Claves del Examen Supervisor son:

Principio 1: Los bancos deben tener un proceso de evaluación de la suficiencia de capital total.

Principio 2: Los supervisores deben examinar y evaluar las estrategias y valoraciones internas de la suficiencia del capital de los bancos.

Principio 3: Los supervisores deben asegurar que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital regulador.

Principio 4: Los supervisores deben procurar intervenir pronto para evitar que el capital descienda por debajo de los niveles mínimos necesarios para cubrir las características de riesgo de un banco particular.

1.3.3. Pilar III La disciplina de mercado

Es una guía de la información que los bancos deben publicar con el fin de dar mayor transparencia a la estructura y suficiencia del capital y la exposición al riesgo de la organización, se pretende uniformar la gestión de informaciones a brindar al mercado asegurando su corrección.

Establece que todo banco debe poseer una política que deberá reflejar los objetivos y la estrategia del banco para el anuncio público de información sobre su condición y rendimiento financieros. Se establecen las siguientes categorías de divulgación:

a. Anuncios básicos.

Aquellos que comunican información importante para todas las instituciones y debe ser proporcionada cuando sea pertinente.

b. Categorías suplementarias.

Son importantes, pero no son para todas las instituciones, dependiendo del tipo de riesgos que asumen y los métodos utilizados para calcular el requerimiento de capital.

Señala criterios cualitativos y cuantitativos para la publicación de información referente a la estructura de capital de la entidad y presenta los requisitos, recomendaciones para la divulgación de información sobre cuatro riesgos bancarios claves: el riesgo crediticio, de mercado, riesgo operativo y de tasa de interés.

1.3.4. Líneas de negocio que propone Basilea

Basilea determina para las entidades financieras, ocho líneas de negocios susceptibles de presentar eventos de pérdida por exposición al riesgo operativo, considerando que no todas las líneas se encuentran presentes en todas las entidades financieras sometidas a control y regulación.

En términos generales, para la clasificación del riesgo operacional, se consideran ocho líneas de negocio, explicadas en el siguiente esquema:

Tabla1. Líneas de negocio Basilea

Nivel 1	Nivel 2	Grupo de actividades
Finanzas Corporativas	Finanzas Corporativas finanzas de administraciones locales /publicas Banca de Inversión servicios de asesoramiento	Fusiones y adquisiciones, suscripción de emisiones, privatizaciones, titularización, servicio de estudios, deuda(publica, alto rendimiento), Acciones, sindicaciones, ofertas públicas iniciales, colocaciones privadas en mercados secundarios.
Negociación y ventas	ventas creación de mercado posiciones propias tesorería	Renta fija, renta variable, divisas, productos básicos, crédito, financiación, posiciones propias en valores, préstamo y operaciones con pacto de recompra, intermediación, deuda, intermediación unificada(prime brokerage)
Banca minorista	Banca minorista	Préstamos y depósitos de clientes minoristas, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarias
	Banca Privada	préstamos y depósitos de particulares, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarias y asesoramiento de inversión
	servicios de tarjetas	Tarjetas de empresa/comerciales, de marca privada y minoristas
Banca comercial	Banca comercial	financiación de proyectos, bienes raíces, financiación de exportaciones, financiación comercial, factoring, arrendamiento financiero, préstamo, garantías, letras de cambio
pago y liquidación	clientes externos	pagos y recaudaciones, transferencia de fondos, compensación y liquidación
servicios de agencia	custodia	contratos de plica, certificados de depósito, operaciones de sociedades(clientes) para préstamo de valores
	agencia para empresas	Agentes de emisiones y pagos
	fideicomisos de empresas	
Administración de activos	Administración discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionariales
	Administración no discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, de capital fijo, de capital variable.
Intermediación minorista	Intermediación minorista	ejecución y servicio completo

Fuente. Basilea II

1.3.5. Eventos y sub eventos que propone Basilea

Basilea propone 7 tipos de eventos los cuales se relacionan a continuación:

Tabla2. Eventos Basilea II

Categorías de tipos de eventos (Nivel 1)	Definición	Categorías Nivel 2
1. Fraude Interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales(excluidos los eventos de diversidad/ discriminación) en las que se encuentra implicada al menos, una parte interna a la empresa.	Actividades no autorizadas Hurto y Fraude
2. Fraude Externo	pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte un tercero	Hurto y fraude seguridad de los sistemas
3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la Diversidad/ discriminación.	Relaciones laborales Higiene y seguridad en el trabajo Diversidad y discriminación
4. clientes , productos y prácticas empresariales	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a los clientes concretos(incluidos y requisitos fiduciarios y adecuación) o de la naturaleza o diseño de un producto.	Adecuación, divulgación de información.

Fuente. Basilea II

Tabla3. Eventos de pérdida Basilea II

Categorías de tipos de eventos (Nivel 1)	Definición	Categorías (Nivel 2)
5.Daños a activos materiales	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos	Prácticas empresariales o de mercado impropiedades
		productos defectuosos
		selección, patrocinio y riesgos
		Actividades de asesoramiento
6.Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallos en los sistemas	Desastres y otros acontecimientos
		sistemas
Categorías de tipos de eventos(Nivel 1)	Definición	Categorías (Nivel 2)
7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones
		seguimiento y presentación de informes
		Aceptación de clientes y documentación
		Gestión de cuentas de clientes
		contrapartes comerciales
		Distribuidores y proveedores

Fuente: Basilea II

1.3.6. Principios de las buenas prácticas para la gestión del riesgo operativo

El riesgo operacional es esencial en todos los productos bancarios, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operacional siempre será un elemento fundamental en la gestión.

Por consiguiente, la gestión de riesgos operacional es eficaz en la dirección en la administración de cartera de productos, actividades, procesos, y sistemas. El comité desea promover y realzar la eficacia de gestión del riesgo operacional en todas partes del sistema bancario.

La gestión de riesgos generalmente abarca el proceso de identificar riesgos al banco, midiendo exposiciones a aquellos riesgos, planificar y supervisar en un lugar, supervisando exposiciones de riesgo y necesidades de capital correspondientes en una base en curso, tomando pasos para controlar o mitigar exposiciones de riesgo y haciendo un informe a la dirección y el consejo sobre las exposiciones de riesgo y posiciones de capital, los mandos internos típicamente son integrados en un banco al día en los negocios y son diseñados para asegurar, al grado posible, que las actividades de los bancos sean eficientes y eficaces, y la información sea confiable, oportuna y completa.

En La práctica de la industria común existen tres buenas prácticas de direccionamiento del riesgo operacional.

- a) Dirección de línea de negocio
- b) Una gestión de riesgos independiente corporativa, operacional y funcional.
- c) Una revisión independiente. Dependiendo de la naturaleza de la entidad financiera, el tamaño y la complejidad, y el perfil de riesgo de un banco son las actividades, el grado de formalidad de cómo estas tres líneas de defensa son puestas en práctica variará.³

³Principles for the sound Management of Operational Risk- June 2011- Basel committee on Banking supervision

Marco regulatorio del riesgo operativo

1.4. Normativa a nivel nacional superfinanciera, Saro

Con la Circular externa 048 del 22 de diciembre de 2006, expedida por la Superfinanciera, el Sistema de Administración de Riesgos Operativos SARO es el 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.

El objetivo principal del SARO es procurar la disminución de pérdidas, mediante la mitigación de los riesgos operativos que afectan las metas o los objetivos de las entidades.

El SARO es un instrumento importante para la gestión del riesgo, entendiéndose como tal, el tratamiento que la organización debe dar a las situaciones de incertidumbre que son inherentes a los procesos.⁴

1.4.1. Riesgo operativo, SARO

Se entiende por Riesgo Operativo, la 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. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.

⁴ manual del sistema de administración de riesgos operativo saró.

1.4.2. Descripción de las Etapas de la Administración del Riesgo Operativo– SARO

En la administración del riesgo operativo, las entidades deben desarrollar las siguientes etapas:

1.4.2.1. Identificación- SARO

En desarrollo del SARO las entidades deben identificar los riesgos operativos a que se ven expuestas, teniendo en cuenta los factores de riesgo definidos en este capítulo.

- a) Para identificar el riesgo las entidades deben como mínimo:
- b) Identificar y documentar la totalidad de los procesos.
- c) Establecer metodologías de identificación, que sean aplicables a los procesos, con el fin de determinar los riesgos operativos.
- d) Con base en las metodologías establecidas en desarrollo del literal b) del numeral 3.1.1 del presente capítulo, identificar los riesgos operativos, potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.
- e) La etapa de identificación debe realizarse previamente a la implementación o modificación de cualquier proceso, así como en los casos de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros.

1.4.2.2. Medición- SARO

Una vez concluida la etapa de identificación, las entidades deben medir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operativos y su impacto en caso de materializarse.

Esta medición podrá ser cualitativa y, cuando se cuente con datos históricos, cuantitativa. Para la determinación de la probabilidad se debe considerar un horizonte de tiempo de un año. En el proceso de medición de los riesgos operativos, las entidades deben desarrollar, como mínimo, los siguientes pasos:

- a) Establecer la metodología de medición individual y consolidada susceptible de aplicarse a los riesgos operativos identificados. La metodología debe ser aplicable tanto a la probabilidad de ocurrencia como al impacto.
- b) Aplicar la metodología establecida en desarrollo del literal a) del numeral 3.1.2 del presente capítulo para lograr una medición de la probabilidad de ocurrencia y del impacto de los riesgos operativos en la totalidad de los procesos de la entidad, conforme a la clasificación establecida en el numeral 2.6.1.

Determinar el perfil de riesgo inherente de la entidad.

1.4.2.3. Control- SARO

Las entidades deben tomar medidas para controlar los riesgos inherentes a que se ven expuestas con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que se materialicen.

Durante esta etapa las entidades deben como mínimo:

- a) Establecer la metodología con base en la cual definan las medidas de control de los riesgos operativos.

- b) De acuerdo con la metodología establecida en desarrollo del literal a) del numeral 3.1.3 del presente capítulo, implementar las medidas de control sobre cada uno de los riesgos operativos.
- c) Determinar las medidas que permitan asegurar la continuidad del negocio.
- d) Estar en capacidad de determinar el perfil de riesgo residual de la entidad.
- e) Sin perjuicio de lo anterior, las entidades podrán decidir si transfieren, aceptan o evitan el riesgo, en los casos en que esto sea posible.
- f) La utilización de ciertas medidas, como la contratación de un seguro tercerización (*outsourcing*), puede ser fuente generadora de otros riesgos operativos, los cuales deben ser a su vez administrados.

Administración de la continuidad del negocio

De acuerdo con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, las entidades deben 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 deben cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- a) Haber superado las pruebas necesarias para confirmar su eficacia y eficiencia.
- b) Ser conocidos por todos los interesados.

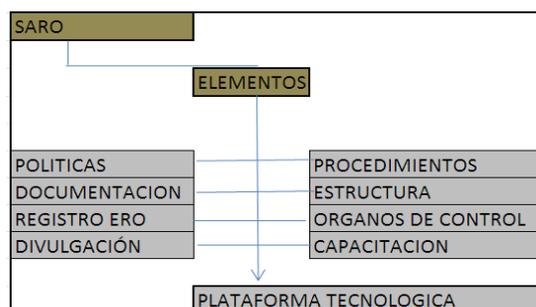
- c) Cubrir por lo menos los siguientes aspectos: identificación de **los riesgos** que pueden afectar la operación, actividades a realizar cuando se presentan fallas, alternativas de operación y regreso a la actividad normal.

1.4.2.5. Monitoreo- SARO

Las entidades deben hacer un monitoreo periódico del perfil de riesgo y de la exposición a pérdidas. Para el efecto, éstas deben cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos.

- a) Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en el SARO. El seguimiento debe realizarse con una periodicidad mínima semestral.
- b) Establecer indicadores descriptivos y/o prospectivos que evidencien los potenciales riesgos operativos.
- c) Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna, efectiva eficiente.
- d) Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos por la entidad.

Ilustración 1. Esquema Elementos del SARO



Fuente. Elaboración Propia

1.5. Factores del riesgo operativo según SARO

Factores de riesgo.

Se entiende por factores de riesgo las fuentes generadoras de riesgos operativos que pueden o no generar pérdidas. Son factores de riesgo el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos. Dichos factores se deben clasificar en internos o externos, según se indica a continuación.

Internos

Recurso Humano.

Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad. Se entiende por vinculación directa, aquella basada en un contrato de trabajo en los términos de la legislación vigente. La vinculación indirecta hace referencia a aquellas personas que tienen con la entidad una relación jurídica de prestación de servicios diferente a aquella que se origina en un contrato de trabajo.

Procesos.

Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.

Tecnología.

Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.

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.

Externos.

Son situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.

Tabla4. Líneas y Sub líneas de negocio según SARO 1-6

Finanzas corporativas	Finanzas corporativas y finanzas de administraciones locales/publicas
	Banca de inversión
	servicio de asesoramiento
Emisión, negociación y venta	ventas
	creación de mercado
	posición propia
	tesorería
	emisión
Banca Personal y minorista	Banca personal y minorista
Banca comercial	compensación, Liquidación y registro Registro de operaciones
Servicios de agencia	custodia
	agente de transferencias
	administración de fondos
Administración de Activos	almacenamiento de activos

Fuente. Elaboración propia

Tabla 5. Líneas y Sub líneas de negocio según SARO 7-18

Negocios Fiduciarios de inversión y fondos mutuos de inversión	Fondo común ordinario
	Fondo común especial
	Fideicomiso de Inversión con destinación específica
Negocios fiduciarios inmobiliarios	Administración y pagos
	Tesorería
	Preventas
negocios fiduciarios de administración	Administración y pagos
	Patrimonios derivados de procesos de titularización
	Administración cartera
	Acuerdos de Reestructuración
negocios fiduciarios de garantía	Fiducia en garantía
	Fiducia en garantía y fuente de pago
seguridad social y cesantías	Administración de recursos régimen ahorro individual con solidaridad, Administración recurso régimen de prima media con prestación definida
	Administración de pasivos pensionales, administración fondos jubilación e invalidez
	Administración cesantías
	Administración otros recursos del sistema de seguridad social
comisión y corretaje	Intermediación de valores
	Seguros y reaseguros
Seguros de personas	Exequias
	accidentes laborales
	soat
Seguros de daños	incendio
	terremotos
	agrícola
Seguros patrimoniales y de seguridad	desempleo
	crédito comercial y crédito a la exportación
reaseguros	actividades de reaseguros
actividades no financieras	servicios aduaneros
	servicios tecnológicos
actividades institucionales	institucionales

Fuente. Elaboración propia

1.6. Tipos de eventos según Saro

Eventos de pérdida. Son aquellos incidentes que generan pérdidas por riesgo operativo a las entidades. Para los efectos del presente capítulo los riesgos operativos se clasifican de la siguiente manera:

Fraude Interno. Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad.

Fraude Externo. Actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.

Relaciones laborales. Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia.

Clientes. Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.

Daños a activos físicos. Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad.

Fallas tecnológicas. Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.

Ejecución y administración de procesos

Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos.

1.7. Aspectos para el registro de eventos.

Registro de eventos de riesgo operativo

En los términos del numeral 3.2.5.1 de la presente Circular y para la administración del riesgo operativo las entidades deben construir un registro de eventos de riesgo operativo y mantenerlo actualizado.

Este registro debe contener todos los eventos de riesgo operativo ocurridos y que:

- a) Generan pérdidas y afectan el estado de resultados de la entidad.
- b) Generan pérdidas y no afectan el estado de resultados de la entidad.
- c) No generan pérdidas y por lo tanto no afectan el estado de resultados de la entidad.

Dichos eventos deben revelarse en los términos del numeral 3.2.8.3 de la presente Circular. Es importante anotar, que para los casos de los literales b) y c) del presente numeral, la medición será de carácter cualitativo.

El proceso de administración riesgos incluye registrar los eventos ocurridos y potenciales con el propósito que sean de conocimiento de la Compañía y propender para que se tomen las acciones para evitar o disminuir nuevamente su ocurrencia, es decir administrar el riesgo operativo.

Cada entidad debe disponer de un manual para el Registro de Eventos de Riesgos operativos; El registro de cada evento de riesgo debe incorporar los siguientes aspectos:

i. Referencia

Código interno que relacione el evento en forma secuencial.

ii. Fecha de inicio del evento

Fecha en que se inicia el evento.

Día, mes, año, hora.

iii. Fecha de finalización del evento

Fecha en que finaliza el evento.

Día, mes, año, hora.

iv. Fecha del descubrimiento

Fecha en que se descubre el evento.

Día, mes, año, hora.

v. Fecha de contabilización

Fecha en que se registra contablemente la pérdida por el evento.

Día, mes, año, hora.

vi. Divisa

Moneda extranjera en la que se materializa el evento.

vii. Cuantía

El monto de dinero (moneda legal) a que asciende la pérdida, definida de acuerdo con el numeral 2.4. de la presente Circular.

viii. Cuantía total recuperada

El monto de dinero recuperado por acción directa de la entidad. Incluye las cuantías recuperadas por seguros.

ix. Cuantía recuperada por seguros

Corresponde al monto de dinero recuperado por el cubrimiento a través de un seguro.

x. Clase de riesgo operativo

Especifica la clase de **riesgo**, según la clasificación adoptada en el numeral 2.6.1. de la presente Circular.

a) Producto/servicio afectado

Identifica el producto o servicio afectado.

b) Cuentas PUC afectadas

Identifica las cuentas del “Plan Único de Cuentas” (PUC) afectadas.

Proceso

Identifica el proceso afectado.

c) Tipo de pérdida

Identifica el tipo de pérdida, de acuerdo con la clasificación adoptada en el numeral 3.2.5 literales a), b) y c) de la presente Circular.

d) Descripción del evento

Descripción detallada del evento. Canal de servicio o atención al cliente (cuando aplica) Zona geográfica

e) Líneas operativas: Identificación según clasificación adoptada por la SFC en el Anexo I del presente capítulo.

1.8. Supersolidaria: sistema integral administración del riesgo – SIAR.

1.8.1. SIAR

Todo sistema de gestión de riesgos, debe contar con pilares que faciliten: la implementación de una cultura de gestión de los riesgos a los que está expuesta la organización solidaria, el diseño de los controles necesarios para operar de forma adecuada, la implementación de políticas y los procedimientos que permitan:

Identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de la organización, a nivel global como a nivel de cada una de sus áreas, el establecimiento de políticas de información y de comunicación adecuadas, esquemas de monitoreo y supervisión efectivos sobre las operaciones que realizan para que el sistema integrado de administración por riesgos (SIAR) sea posible.

El consejo de administración o la junta directiva y la gerencia de la organización solidaria deben:

a. Determinar y comunicar claramente los objetivos de la gestión integral de riesgos, tendientes a dar estabilidad a los resultados financieros de la organización y por lo tanto a aumentar su valor económico y social en el largo plazo.

b. Establecer un entorno que estimule y promueva la práctica de principios y reglas de conducta para la gestión de los riesgos en todas las áreas de la organización solidaria.

c. Implementar políticas de capacitación, entrenamiento y permanente actualización de los temas relacionados con la gestión de riesgos, a todos los niveles de la organización, acorde con las estrategias adoptadas para el desarrollo de su objeto social.

d. Generar una cultura de manejo de los riesgos, en la cual la anticipación de comportamientos macroeconómicos, de mercados y variables financieras críticas este presente.

e. Adoptar mecanismos de coordinación al interior de la organización solidaria que garanticen la gestión integral de los distintos riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad en el desarrollo de sus operaciones.⁵

1.8.2. Definición y enfoque del riesgo operativo según el SIAR

Riesgo operacional

Las organizaciones solidarias deberán contar con los recursos, medios y procedimientos necesarios que garanticen la adecuada operación de sus actividades.

En este sentido, entre otros requisitos, deberán garantizar que:

a) Las líneas de autoridad, la independencia de funciones y las reglas de actuación sean claras, coherentes y de obligatoria observancia por todo el personal de la organización.

b) Todos los procedimientos deben estar debidamente documentados y ser del conocimiento del personal involucrado.

⁵ Circular externa n° 15- 2015 Supersolidaria

- c) Los equipos computacionales y las aplicaciones informáticas utilizadas, deben guardar correspondencia con la naturaleza, complejidad, tamaño y volumen de las operaciones de la organización.
- d) Todos los procesos de la organización deben estar debidamente documentados.
- e) El desarrollo e implementación de un adecuado plan de continuidad del negocio y un plan de contingencia de sistemas.
- f) Los parámetros y las metodologías utilizadas en la identificación, medición, seguimiento y control de los riesgos, se encuentren dentro de las políticas y límites, establecidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva, en cumplimiento de las normas legales vigentes y dentro de las condiciones de mercado.
- g) Las operaciones sean formalizadas por medio de un contrato.
- h) La participación en nuevos mercados o productos cuente con el visto bueno del área jurídica, en lo que respecta a la formalización de los contratos utilizados y que estos nuevos productos se encuentren dentro del régimen de inversiones y operaciones permitidas en la norma legal y en las políticas de la organización solidaria.⁶

⁶superintendencia de la economía solidaria

Capítulo 2: Contexto Cooperativa de Servicios Múltiples de Mogotes – Servimcoop

2.1. Contexto externo: Sector Cooperativo

2.1.1. *El cooperativismo en Colombia*

Para hablar de cooperativismo en nuestro país y sus primeros vestigios, debemos remontarnos a las antiguas sociedades indígenas, a los clanes chibchas, los cuales ignoraron la propiedad individual de las tierras con el fin de aprovechar el colectivismo que sobre ellas tenían. Más tarde en la colonia encontramos las Cajas de Comunidad, los Pósitos y también los Montepíos y Montes de Piedad del siglo XVIII, con algunas referencias a las actuales cooperativas de ahorro y crédito, de seguros y de previsión.

En la independencia aparecen las sociedades de auxilio mutuo que se acentúan con la aparición de las sociedades de artesanos para la defensa de los intereses económicos de los asociados que más tarde se transforman en las sociedades democráticas con un carácter primordialmente político.

La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito, Uconal que más tarde se convirtió en Banco Uconal.⁷

⁷<http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/resena-del-cooperativismo-en-colombia>

Posteriormente en 1960 se fundó la Asociación Colombiana de Cooperativas Ascoop, al igual que instituciones financieras y de otro carácter como la Central de Cooperativas de Crédito y Desarrollo Social Coopdesarrollo, el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo, Financiacoop, que más tarde sería el Banco Cooperativo de Colombia, Seguros La Equidad, Seguros Uconal, entre otros.⁸

Con apoyo estatal de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se promovió diversas entidades de integración cooperativa como:

- a) Central de Cooperativas de Reforma Agraria
- b) Cecora
- c) Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito
- d) Fecofin
- e) Federación Colombiana de Productores de Leche
- f) Fedecoleche
- g) Coopcentral
- h) Asacoop
- i) Unicoop
- j) Cordesu
- k) Ucollanos
- l) Acovalle
- m) Fedecauca

⁸<http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/resena-del-cooperativismo-en-colombia>

Como máximo organismo de integración, las cooperativas de segundo grado crearon el 14 de noviembre de 1989 la Confederación de Cooperativas de Colombia, Confecoop. En 1963, como la necesidad de actualizar la Legislación Cooperativa se expide el decreto 1598, el cual introduce el concepto de la especialización y a las cooperativas de ahorro y crédito les permite la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios o terceros en forma ilimitada. En 1985, se expide el decreto 1659, modificado posteriormente por el decreto 1658 de 1986 que reconoció la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero. Con la expedición de la Ley 79 de 1998 se reconoce la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, así como a los organismos de integración que desarrollan tal actividad.⁹

En esta Ley, por primera vez, se permitió la organización de instituciones financieras, en sus diversas modalidades, bajo la naturaleza jurídica cooperativa. De aquí surge la posibilidad y la razón por la cual nacieron los Bancos Cooperativos en Colombia.

En 1998, fue expedida la Ley 454 que definió el concepto de cooperativas financieras para las que captaban depósitos de terceros con la vigilancia de la Superintendencia Bancaria y las cooperativas de ahorro y crédito que captaban recursos únicamente de sus asociados con vigilancia especializada de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Las cooperativas iniciaron una competencia con el sector financiero de mercado abierto y confrontaron circunstancias comunes de riesgo en el ejercicio de la actividad financiera como la alta morosidad, iliquidez, etc.

⁹<http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/resena-del-cooperativismo-en-colombia>

Debido a esto y a que no estuvieron en capacidad de resistir, entraron en crisis a partir de 1997 ocasionando la intervención del Estado para liquidar alrededor de 45 cooperativas, las más grandes de ahorro y crédito y especialmente las denominadas cooperativas financieras.

En este caso las cooperativas solo han sido obligadas a aplicar normas de regulación prudencial, a partir de 1997 y en 1998 han pasado a vigilancia de la Superintendencia Bancaria las cooperativas que captan de terceros, coincidiendo esta medida con la desaparición de la mayoría de ellas.

En 1997 se liquidaron los dos bancos cooperativos, Uconal y Bancoop. Coopdesarrollo se convirtió en sociedad anónima luego de las fusiones forzosas de Cupo crédito y Coopsibate y de recibir los activos y pasivos de Bancoop y Coopdesarrollo con el fin de transformarse en Banco Megabanco S.A.

Fueron varias las personas que aportaron para que se aplicara el cooperativismo en Colombia como otra forma de hacer economía, entre ellos se destacan Francisco Luís Jiménez, Carlos Uribe Garzón, Francisco de Paula Jaramillo, Luís Arturo Muñoz, Julio Medrano, entre otros.¹⁰

¹⁰<http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/resena-del-cooperativismo-en-colombia>

2.1.2. Participación de las cooperativas en el sector financiero colombiano.

En cifras, las Cooperativas Especializadas pasaron de tener una participación en el 2013 del 33,95% a 36,67% en el 2015; a excepción de las Cooperativas Especializadas y Asociaciones Mutuales, el resto de entidades del sector perdió participación en el su nivel de activos. En participación porcentual, Las Cooperativas Especializadas de Ahorro y Crédito tienen una participación no superior al 6% frente al total del sector, habiendo ganado algo más de participación en el 2015, que, como ya lo hemos mencionado, la reducción en el resto de entidades del sector.

2.1.3. Evolución de las cooperativas especializadas de ahorro y crédito y multiactivas con sección de ahorro y crédito.

Las Cooperativas Especializadas y Multiactivas con sección de ahorro y crédito, cierran el 2015 con 183 entidades y \$10,9 billones de pesos. El comportamiento de las principales cifras del balance es el siguiente:

Los activos de las Cooperativas Especializadas, como ya se mencionó en el análisis de los principales intermediarios, crecieron a un ritmo menor al reflejado durante el 2014, situación generalizada en todos los intermediarios, no obstante, con menor ritmo en las Cooperativas Especializadas.

Tabla 6. Datos tomados de la página web de la Supersolidaria, -Clasificación en número de entidades según Activos A Dic. 2015.

Rango en Activos Datos en Miles de Millones de Pesos	# Entidades	Valor	% Participación	
Más 1 Billón	1	\$1.077	9,95%	65,15%
Entre \$500 mil y \$1 Billón	1	\$645	5,96%	
Entre \$200 mil y \$500 mil millones	12	\$2.889	26,68%	
Entre \$100 mil y \$200 mil millones	18	\$2.444	22,57%	
Entre \$50 mil y \$100 mil millones	22	\$1.559	14,40%	34,85%
Entre \$10 mil y \$50 mil millones	81	\$1.938	17,90%	
Menos de \$10 mil millones	48	\$277	2,56%	
TOTAL	183	\$10.829	100,00%	100,00%

Fuente. Supersolidaria

En 32 entidades que superan los \$100 mil millones en activos, se encuentra el 65,16% de participación en activos del total de las Cooperativas Especializadas y Multiactivas con sección de Ahorro y Crédito; en las restantes 151 entidades se ubica el 34,84%. Cabe destacar que las restantes cooperativas hacen una labor muy importante en cada región o sector en el que se desenvuelve, no obstante, la eficiencia financiera debe ser mucho mayor para lograr equilibrio con los costos y gastos y la generación crecimiento y excedentes.

2.1.4. *El Cooperativismo en Santander.* El cooperativismo en Santander apareció en la década de los 30 y en los años 40 se crearon dos cooperativas de gran significado empresarial para Santander, la cooperativa Coopmagisterio y Copetran. En los años 50 cootrasur y cotraeco mas adelante en los años sesenta aparece las cooperativas como comultrasan, coopcentral, cootransmagdalena, coopasan, cotrander,constrasricaurte, cootransflusiviales, más adelante nace la cooperativa de profesores de la UIS, y cooperativas en San Gil como Audicoop y Coounisangil cuya gestión más de 36 años y la sitúan entre las más importantes de nuestro país. A continuación las 10 cooperativas más grandes de Santander.

Tabla 7. Las diez cooperativas más grandes de Santander/ confecoop/Aurelio Valencia

Municipio	Nombre	Sigla	Total Activo
Bucaramanga	Cooperativa de Ahorro y crédito de Santander	Financiera Coomultrasan	\$801.858.303.862
Socorro	Cooperativa financiera para el desarrollo solidario de Colombia	Coomuldesa	\$224.443.528.059
Bucaramanga	Cooperativa de profesores	Cooprofesores	\$168.178.758.981
Bucaramanga	Cooperativa santandereana de transportadores	Copetran	\$132.196.588.773
Bucaramanga	Cooperativa de salud comunitaria comparta	Comparta	\$129.783.070.000
Bucaramanga	Cooperativa multiactiva de los trabajadores de Santander	Coomultrasan	\$108.220.579.347
Girón	Cooperativa de servicios petroleros JS	JS Servipetrol	\$45.156.299.809
Barrancabermeja	Cooperativa de ahorro y crédito del núcleo familiar de los trab, de Ecp.	Copacredito	\$41.797.746.077
Bucaramanga	Financiera energética Cooperativa	Finecoop	\$34.542.575.515
Mogotes	Cooperativa de servicios múltiples Mogotes	Servimcoop	\$30.016.934.841

Fuente. Confecoop

La cooperativa más grande en Santander la Financiera Comultrasan primer puesto y Servimcoop obtuvo el Décimo puesto significativamente con un Total activo de \$30.016.934.841 millones de pesos.

2.1.5. El Cooperativismo en San Gil

Papel muy importante cumplió un grupo de sacerdotes secundados por el padre ramón González, quien como director del secretariado de pastoral social de la diócesis de san gil y socorro (sepas), lideró el establecimiento de una propuesta de cambio para el sector rural, que se estaban dando al interior del seno de la iglesia católica. Era la propuesta de crear, con la participación de todos, una “nueva sociedad” con estructuras nuevas y fundamentadas en la economía solidaria y en el compartir fraterno (gravel, 2002; 199). Lo importante de esta situación, fue la escogencia que se hizo de la forma cooperativa como el operador económico del plan a desarrollar. Así se decidió la creación de una cooperativa llamada, coopcentral, en la provincia guanentina (Santander) en 1964, que pudiera ofrecer los servicios que demandaran las cooperativas de base. En 1967, esta cooperativa se convirtió en una central de segundo grado y, aunque esta creación parecía un poco prematura para la zona pues eran muy pocas las cooperativas que se habían creado a esta fecha, fue un hecho fundamental para el ulterior desarrollo cooperativo en la región.

A partir de este momento se consolida la labor creadora de cooperativas en cada municipio por parte de los párrocos, dando lugar a una época que se denominó como “los años de la mística creadora” (dávila y silva, 1996:), donde los esfuerzos y los compromisos personales de los párrocos y el grupo de líderes involucrados fueron la clave del desarrollo

de un movimiento que más tarde se denominó como sepas-coopcentral. desde estos años se fortaleció en la región, no solamente un plan de desarrollo, sino una nueva perspectiva para las cooperativas. coopcentral se fue consolidando, 21 innovación y éxito en la gerencia cooperativa ya que no sólo comenzó a agrupar cooperativas y otras entidades de carácter asociativo y colectivo, sino que captó recursos de programas de cooperación internacional para impulsar el desarrollo de la región.¹¹

2.2. Contexto interno: sector cooperativo

2.2.1 Descripción Cooperativa Servimcoop

La Cooperativa de Servicios Múltiples Mogotes-Servimcoop; es una empresa de Economía Solidaria, sin ánimo de lucro, constituida en Julio 1 de 1956. Según Resolución 1322 de Septiembre de 1972, expedida por Dancoop posteriormente Dansocial, se le otorgó la Personería Jurídica No. 1322. La inspección, vigilancia y control del estado la ejerce la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La Cooperativa es una persona jurídica de primer grado, de derecho privado, empresa asociativa de naturaleza Multiactiva, con sección de ahorro y crédito que constituye hoy la única actividad desarrollada, aprobada mediante resolución 1493 de diciembre 15 del 2000, expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria. De número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, regida por las disposiciones

¹¹http://www.javeriana.edu.co/ier/recursos_user/documentos/innovacion/capitulo1.pdf

legales, los principios universales, la doctrina cooperativa y por el estatuto vigente. Cumple las operaciones e inversiones autorizadas por la Ley 454 de 1998 artículos 49 y 50.

Para efectos del impuesto a la renta la Cooperativa se clasifica en el Régimen Tributario Especial y en cuanto al impuesto a las ventas se encuentra registrada como responsable en el régimen común. La actividad financiera debidamente autorizada por la Superintendencia de la Economía Solidaria mediante Resolución 1493 de 2000, la cual fue protocolizada mediante escritura pública, se desarrolla a través de una sección especializada, captando ahorros exclusivamente de sus asociados para colocarlos a través de préstamos para consumo, comercial y microcrédito, aplicando líneas de créditos incluidas en su portafolio de servicios. La inscripción a Fogacoop se formalizó mediante el convenio administrativo y financiero suscrito en septiembre 5 de 2002, en el cual se definió el plan de desempeño cuyos derroteros se evaluaron mensualmente en aras de hacer seguimiento a los parámetros establecidos.¹²

El domicilio principal de Servimcoop es el municipio de Mogotes, departamento de Santander, su radio de acción es todo el territorio Nacional y puede ejercer la multiactividad con sección de ahorro y crédito estableciendo sucursales y agencias cuando las necesidades socioeconómicas así lo requieran.

Servimcoop cuenta con ocho oficinas: seis ubicadas en el departamento de Santander en los municipios: Mogotes, Onzaga, Bucaramanga, San Joaquín y San Gil, además tiene establecida oficina en el municipio de Pinchote, calificada de segunda

¹² INFORMACION PRESENTA RESUMEN DOCUMENTO SERVIMCOOP

categoría, que económica, contable, financiera y administrativamente depende de San Gil; en el departamento de Boyacá tiene tres oficinas en los municipios de Covarachía, Soatá y Belén.

Su planta de personal está conformada por 48 empleados vinculados por nómina, 2 aprendices del Sena asignados a las oficinas que registra mayor volumen operativo, que asumen con seriedad y compromiso el desarrollo de su gestión para el logro de los objetivos propuestos por la Cooperativa.

Misión. 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.

Visión. 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, que satisfagan las necesidades de nuestros asociados y población en general.

2.2.2. Aspectos Administrativos

Servimcoop ha dado cumplimiento a las normas estatales en materia de intermediación financiera, regulación tributaria, normas contables y controles de ley, actuaciones que le permite aseverar el cumplimiento de lo establecido por el Estado y en particular con el supervisor y la instancia de administración de impuestos, en los siguientes aspectos:

2.2.3. Normas Internacionales de Información Financiera

Dieron cumplimiento al cronograma de implementación de las NIIF con orientación de la firma CGS consultoría y el grupo de trabajo de la Dirección General, lo que facilitó la entrega de la información del primer estado financiero. Servimcoop viene adelantando la parametrización del sistema para atender los informes, reportes y estados financieros que se generan por la nueva disposición en materia contable, teniendo como base las políticas establecidas.

2.2.4. Transmisión Esfa

Servimcoop dio cabal cumplimiento a la entrega de información en los términos exigidos por la Ley 1314 de 2009 sobre normas internacionales de información financiera NIIF, los decretos reglamentarios e instrucciones del Supervisor, pese a las dificultades surgidas por la demora en la definición del manejo de la cartera de crédito y los aportes sociales, que de acuerdo con la nueva reglamentación tendrán un manejo similar al actual tratamiento. En el caso de la cartera de crédito tendrá un tratamiento desde la óptica del riesgo, de acuerdo con la normativa que emitirá el Supervisor.¹³

2.2.5. Indicadores Financieros

Los indicadores de rentabilidad se optimizaron en razón a los excedentes alcanzados, sin embargo, el indicador de calidad de cartera se ubica en el 6,51% respecto al 5% que alcanza el sector.

¹³DOCUMENTO SERVIMCOOP

2.2.6. Actividades desarrolladas por la Administración

a. Cupos de crédito:

Realizaron los trámites para la renovación de los cupos de crédito quedando aprobado: Bancoldex \$5.000 millones, Banco Cooperativo Coopcentral \$3.500 millones y Banco de Bogotá \$920.0 millones.

b. Alianza Cooperativa:

En razón al crecimiento alcanzado por la oficina de San Gil concluyeron la Alianza estratégica Comulseb, Coopvalle y Servimcoop. El cambio de sede tiene mayor espacio mejorando la atención a los asociados. Agradecemos la confianza de nuestras hermanas cooperativas por creer en esta forma de unión entre instituciones.

c. Nueva Sede Oficina de San Gil:

El 14 de septiembre de 2015 realizaron la oficina ubicada en la calle 11 No 10-15, se contó con un importante número de asociados, directivos, funcionarios e invitados. Se proyecta con la nueva sede un mayor crecimiento, consolidación de cifras y su base social.¹⁴

d. Plan Estratégico 2016-2018: Con el apoyo de Woccu elaboraron el Plan Estratégico 2016-2018, se incluye los proyectos y evolución de la cooperativa para los siguientes tres (3) años y se evaluó el cumplimiento del plan trazado en la vigencia 2012 – 2015.

¹⁴DOCUMENTO SERVIMCOOP

e. Plataforma Tecnológica y Comunicaciones

Con el objeto de velar por la información de los asociados y de la entidad, Servimcoop estableció medidas de seguridad financiera como es el encriptamiento de la información en un avance importante por cumplir con normas establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, instancia del estado que ha logrado importantes alcances en esta materia aplicable a los bancos y sus vigilados, de igual manera queremos resaltar que se ha venido actualizando informes que se emiten desde el aplicativo.

f. Pólizas de contratadas por Servimcoop

La entidad mantiene actualizadas y vigentes las pólizas que mitigan el riesgo a que estamos expuestos, se destaca la contratación de la póliza Infidelidad y Riesgos Financieros IRF, con la Aseguradora Solidaria de Colombia con cobertura hasta \$500.0 millones, así como la póliza de Directivos y Administradores de Chub de Colombia Seguros.¹⁵

g. Procesos documentados y normativas internas

Teniendo en cuenta la importancia de documentar los procesos y establecer normativas que permitan una operación más segura y eficiente, la Gerencia General expidió 50 circulares reglamentarias, de igual forma se emitieron y remitieron 223 comunicaciones internas para mejoramiento de procesos. Para 2016 se implementarán los procesos y procedimientos relacionados con la misión, esto es vinculación, depósitos, crédito y cartera.

¹⁵DOCUMENTO SERVICIMCOOP

h. Manuales y Reglamentos

Durante la vigencia se actualizaron los reglamentos de crédito y cartera, aportes sociales, ahorros, amortización de aportes sociales. Destacamos además la consolidación de las normas sobre seguridad bancaria emitidas por la administración en el manual de seguridad bancaria, el cual debe ser de permanente consulta y aplicación por los funcionarios de Servimcoop.

i. Otras Actividades por la Administración.

Correspondiendo a la tradición de conmemorar el cumpleaños de Servimcoop, el día 1 de julio de 2016 se realizaron en todas las oficinas ceremonias litúrgicas y se entregaron obsequios institucionales a los asociados que realizaron transacciones por concepto de consignaciones, pagos de cartera y actualización de datos, con motivo de los 59 años de vida jurídica de Servimcoop, como preámbulo del sexagésimo aniversario.

2.3. Administración de los Riesgos Financieros

2.3.1. Sistema Integral para la Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SIPLAFT

La entidad cuenta con el manual del Sistema Integral para la Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo -SIPLAFT actualizado y ajustado a las normas legales vigentes expedidas por el Supervisor. Para efectuar el control del

riesgo cuenta con una estructura organizacional con Oficial de cumplimiento principal y suplente habilitados y ejerciendo su trabajo de monitoreo y seguimiento a la normatividad vigente. Se efectuó permanente seguimiento y monitoreo a cada una de las transacciones, con el fin de determinar la procedencia de los recursos y evitar que la entidad sea utilizada por personas cuyos recursos sean de dudosa procedencia. En este año todos los funcionarios se capacitaron y certificaron al realizar el curso virtual ofrecido por la UIAF, de igual forma, se remitió material para facilitar la actualización permanente de los empleados. Realizaron seguimiento periódico a la actualización de la información por parte de los asociados, avances que se comunicaron mensualmente a las oficinas, se fijaron metas para cada una de ellas y se verificó el cumplimiento; esto permitió que al concluir el año de los 21.040 asociados se tenga un nivel de actualización del 71%, entre tanto que la base considerada activa en transacciones por 14.672 se tiene actualizado el 85%.

2.3.2. Riesgo de Crédito

Servimcoop continuó con el mejoramiento del proceso de otorgamiento de recursos y seguimiento a los deudores, continuó aplicando correctivos e implementado normativas para un nivel de exigencia mayor en la aplicación de criterios mínimos de otorgamiento, insistiendo en la capacidad de pago y los ingresos, así como en el comportamiento interno y externo en materia de cumplimiento en pago por parte de los potenciales deudores a través de la central de riesgo contratada.

En la vigencia de 2015 revisaron las políticas de otorgamiento, seguimiento y control, incluyendo o modificando algunas directrices por parte del Consejo de Administración con el propósito de reducir el nivel de riesgo en las colocaciones.

Esto les permitió la emisión de un reglamento de crédito y cartera más actualizado. En materia de cobranza continuaron con la metodología de seguimiento a deudores en mora por parte de la Dirección General y las oficinas, hicieron pruebas al módulo de cobranza que ofrece el sistema, el cual se implementará en el primer trimestre de 2016, lo que facilitó el registro de los compromisos y seguimiento a los mismos.

En el proceso de otorgamiento contaron durante el año con el apoyo del analista de crédito quien se responsabiliza de la evaluación de la totalidad de los créditos de Belén, Soatá y Covarachía, así como todos los créditos de competencia del Comité de Crédito de Gerencia, Comité de Crédito y Consejo de Administración.¹⁶

2.3.3. Riesgo de Liquidez

Mensualmente Servimcoop ha venido presentando al Consejo de Administración el seguimiento a la liquidez, la cual mostró en los meses de 2015 un comportamiento normal, las cifras incorporadas al formato establecido no muestran exposición significativa al riesgo de liquidez. La liquidez para atender nuevas operaciones de crédito no se vio afectada por reducción en el flujo de la tesorería de la entidad. La cooperativa atendió en la oportunidad

¹⁶DOCUMENTO SERVIMCOOP

todos los requerimientos de dineros de los asociados, entidades financieras y proveedores. Servimcoop entregó la información mensual requerida a la Superintendencia de la Economía Solidaria contenida en las proformas exigidas.

La entidad dio cumplimiento a la exigencia estatal del Fondo de Liquidez correspondiente al 10% de los depósitos de ahorros, que se mantienen en inversiones y cuentas en entidades vigiladas por la Superfinanciera.

2.4. Evolución Financiera últimos Tres Años

2.4.1. Desempeño De Servimcoop en Sus diferentes áreas y Líneas de Negocio.

El 2015 fue un periodo positivo para Servimcoop, se lograron buenos crecimientos en sus variables financieras cumpliendo con las expectativas presupuestales y generando buenos indicadores de rentabilidad como se podrá mostrar posteriormente, que contribuyen a mejorar el bienestar a: los asociados y su grupo familiar, procurando siempre para ellos el mejoramiento de su calidad de vida, con la prestación de servicios de ahorro y crédito.

El año 2016 viene cargado de grandes retos y exigencias para Servimcoop:

- a- La preparación y revelación de información contable y financiera fundamentada en la Ley 1314 de 2009 y decretos reglamentarios que orientan la implementación de las NIIF, que entra en su fase de aplicación.

- b- La implementación del Sistema Integral para la Administración de Riesgos – SIAR que exigirá una revisión de la estructura organizacional y la implementación de controles para reducir el nivel de riesgo de las transacciones.
- c- La implementación de un Sistema de Administración de Riesgo – SARC, que conlleva la estructuración de modelos y herramientas de otorgamiento y seguimiento y la imposición de mayores provisiones por deterioros de cartera
- d- La aplicación de normativa nueva sobre la relación de solvencia
- e- La adecuación a un nuevo modelo de administración de riesgo de liquidez – SARL.¹⁷

Servimcoop está obligado a la implementación de las normas contables normas internacionales de información financiera NIIF para lo cual se le clasificó como del grupo 2 de las Pymes. La normativa contemplaba dos aspectos, primero el manejo de la cartera de crédito y segundo el tratamiento de los aportes sociales.

La cartera estaba enfocada a un manejo de la misma aplicando el costo amortizado y la comparación de las tasas de colocación con las de referencia, punto en el cual se presentaba la primera dificultad:

No existen tasas de referencia para el sector solidario, lo cual obligaba a tener como base las tasas del sector financiero tradicional; adicionalmente el tratamiento del deterioro (provisiones) se enfocaba a un esquema de pérdida incurrida, cuando tradicionalmente se

¹⁷ DOCUMENTO SERVIMCOOP

venía aplicando un modelo más exigente como es la pérdida esperada. Los aportes sociales plantean como parte en el patrimonio teniendo como base el capital mínimo irreducible aprobado por las Asambleas, el restante valor se tenía que trasladar al pasivo, esta medida afectaba considerablemente a algunas entidades con poca fortaleza patrimonial, lo que obligó a crear capital institucional por mandato de las Asambleas con cargo a los resultados.

Finalmente, en los últimos días del año 2015, el Estado regula en el sentido que la cartera seguirá teniendo el tratamiento por la metodología de riesgo, en tanto que los aportes sociales se consideran en su totalidad como componente patrimonial; si bien la medida es benéfica para el sector, implicó un trabajo importante por atender la norma en su contenido inicial.

Destacan aspectos importantes en el tratamiento contable que se adopta la eliminación de los cargos diferidos, la primacía del hecho económico sobre la facturación, el tratamiento contable de las propiedades, planta y equipo, en especial la depreciación sobre las normas tributarias que eran la base para aplicar la pérdida por deterioro, así como las revelaciones que amplían aún más el panorama a los interesados en conocer la situación de la entidad.

Los años anteriores fueron de tránsito, este año obliga la aplicación de las normas internacionales y la próxima Asamblea deberá notar un cambio fundamental en los informes entregan.¹⁸

¹⁸ DOCUMENTO SERVIMCOOP

2.4.2. Informe Financiero Cooperativa Servimcoop

Gráfico 1. Cifras de los estados financieros/Balance General/Servimcoop



Fuente. Servimcoop

A. Activos

Al cierre del ejercicio de 2015, la Cooperativa Servimcoop logró un incremento de sus activos de 10.22%, al pasar de 38.727,7 millones a \$42.686,0 millones, en términos reales 3,45%, teniendo en cuenta una inflación elevada en el periodo del 6,77%. La cartera de crédito se encuentra calificada conforme a lo estipulado en la Circular Básica Contable y Financiera 004 de 2008, de acuerdo con los siguientes niveles de riesgos:¹⁹

- Categorías de Riesgo

1. Categoría A: Riesgo normal

2. Categoría B: Riesgo aceptable o superior al normal

¹⁹ DOCUMENTO SERVIMCOOP

3. Categoría C: Riesgo apreciable

4. Categoría D: Riesgo significativo

5. Categoría E: Riesgo de incobrabilidad

En la cuenta de Disponible se registra los recursos de alta liquidez y de mayor realización o de disponibilidad inmediata que posee la Cooperativa, lo conforman las siguientes cuentas: caja, depósitos en bancos y otras entidades financieras.

De igual forma incluye parte del Fondo de liquidez constituido en cuenta de ahorro de rendimiento diario, precisando que estos recursos no tienen disponibilidad por tener restricción por norma Estatal. En la cuenta de inversiones comprende las cuentas que registran las inversiones financieras en títulos de inversión adquiridos por Servimcoop, de carácter temporal, con la finalidad de mantener reservas de liquidez o para cumplir con disposiciones de carácter legal.

Se registran contablemente las inversiones que de acuerdo con lo establecido en el Decreto 790 de 2003 y 2280 de 2003 emanado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la entidad debe mantener en Bancos Comerciales, Banco Cooperativo, o Patrimonios Autónomos administrados por Sociedades Fiduciarias (entidades que deben estar vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia).

Estas inversiones deben ser equivalentes a por lo menos el 10% de los depósitos y exigibilidades de la Entidad y deben ser constituidos como fondo de liquidez.

2.4.3. Cartera de Créditos:

La cartera de crédito neta (descontada las provisiones) representa el 78,64% del total del activo (2014: 76,08%). La cartera bruta registra saldo de \$35.408,8 millones frente a \$31.288,1 millones del año anterior, crecimiento de \$4.120,6 millones, es decir 13,17% en términos porcentuales.

La composición de la cartera total estuvo dada por los créditos de: Consumo 74,40%, microcrédito 17,93% y comercial 7,67%. Durante el año se aprobaron 3.387 créditos que sumaron \$24.305,3 millones, para un promedio de crédito de \$7,1 millones, frente a 2.985 créditos por \$24.305,3 millones del 2014, dado principalmente en los primeros 8 meses y reducción de la demanda en los últimos 4 meses.²⁰

El crecimiento de la cartera se ha dado en un marco de prudencia, aplicando políticas apropiadas de administración del riesgo crediticio, incluye una adecuada metodología de otorgamiento, seguimiento, cobranza y recuperación, lo que ha permitido mantener niveles de calidad y cobertura en un tiempo en el cual se ha venido deteriorando la cartera a nivel general.

La cartera por nivel de riesgo mejoró su indicador, la cartera de riesgo B, C, D Y E termino en el 6,51% (promedio del sector vigilado por la Supersolidaria: 5% y Cooperativas vigiladas por la Superfinanciera: 7,59%) frente al 7,16% de 2014, precisando

²⁰DOCUMENTO SERVIMCOOP

que este indicador incluye: la cartera en mora, los créditos recalificados por la ley de arrastre, la cartera reestructurada que al corte de ejercicio es de \$666,6 millones de un saldo inicial de \$792,4 millones, así como los créditos recalificados de acuerdo a la evaluación realizada.

El indicador de cartera vencida mayor a 30 días es 5,55% frente al 4,85% del año 2014, que referenciada con el alcanzado por las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (octubre de 2015) fue 2,98%, destacándose el alcanzado por las cooperativas financieras del 4,74% (octubre de 2015). Servimcoop ha realizado un gran esfuerzo al constituir provisiones individuales por \$1.308,3 millones respecto a \$1.353,3 millones de 2014, adicionalmente tiene constituida una provisión general del 1.5% de la cartera total que suma \$531.1 millones, que sumadas las provisiones totales representan el 5.20% del total de la cartera bruta. Se aplicó el proceso de castigo de cartera para las obligaciones calificadas en E, 100% provisionadas, y cuya recuperación se proyecta a largo plazo, de tal forma que se castigaron en el 2015 \$354.0 millones por capital, el mayor porcentaje corresponde a obligaciones de deudores de la oficina de Covarachia. Por parte de esta Administración se continuará con la labor de cobro para la recuperación de estas partidas, que se convertirán en ingresos para la Entidad.²¹

²¹DOCUMENTO SERVIMCOOP

B. Pasivos

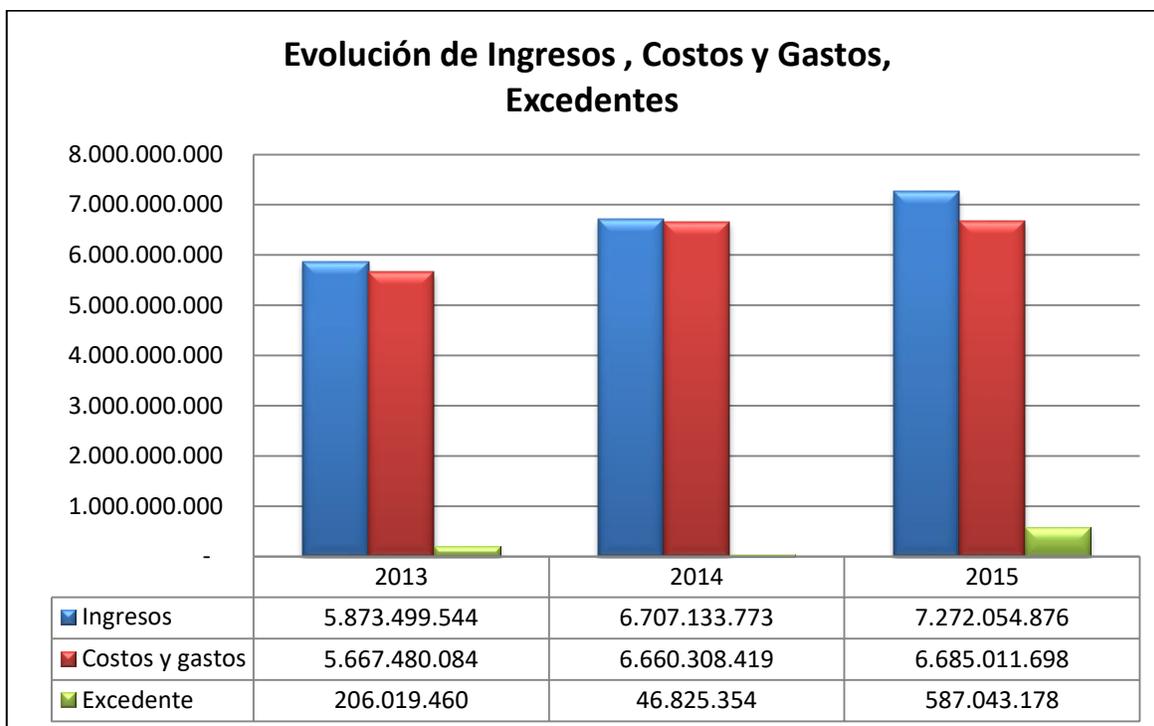
Los pasivos en el 2014 registraron un crecimiento del 11.28%, cerrando con un saldo de \$33.325,8 millones. El crecimiento del pasivo estuvo impulsado principalmente por: En el 2015 los ahorros totales alcanzaron \$32.431,1 millones. Esto significa un crecimiento en 11.9% frente al año 2014. Por remuneración al ahorro, la Cooperativa pagó a sus asociados \$1.813.2 millones. Este incremento obedeció principalmente a la confianza de asociados y a las estrategias administrativas, tendientes a fortalecer el capital de trabajo.

C. Patrimonio

El patrimonio en el 2015 creció \$579.2 millones, equivalente al 6.6% cerrando con un saldo de \$8.773.1 millones. Dentro del patrimonio los aportes sociales aumentaron \$29.6 millones (0,55%), crecimiento reducido teniendo en cuenta que no se realizó revalorización a los aportes, aunado a la reducción del valor a constituir por vinculación, menores multiplicadores para otorgamiento de crédito y el cruce de aportes sociales con deudas de difícil cobro, que en el 2015 fueron bastante importantes. ²²

²²DOCUMENTO SERVIMCOOP

Gráfico2. Cifras de los estados financieros/Estado de resultados/Servimcoop



Fuente. Servimcoop

Ingresos

Los ingresos operacionales crecieron en 8,3% al pasar de \$6.656,1 millones a \$7.209,4 millones. Este rubro representa las operaciones de la actividad financiera de la Cooperativa especialmente por los pagos de intereses de créditos otorgados a nuestros asociados y la recuperación de cartera provisionada en el 2014.

Gastos

Los gastos operacionales mostraron una reducción de \$157.1 millones, al sumar \$4.567,6 millones frente a \$4.724,7 millones en el 2014. Para cumplir el objeto social se ejecutaron por gastos de personal \$1.521.4 millones y Gastos generales \$1.899,7 millones.

Costos

Como resultado del crecimiento de los depósitos, los costos mostraron un crecimiento del 9.6% en el 2015, alcanzando los \$1.813,2 millones.²³

Ingresos y Gastos no Operacionales

Los ingresos no operacionales y de ejercicios anteriores están por \$43,7 y \$18,7 millones respectivamente, así como los gastos no operacionales por \$304.1 millones.

Para concluir el informe sobre la situación económica y financiera, se puede afirmar que la Cooperativa se encuentra sólida pese al insuceso en la oficina de Covarachia en el 2014 y que igualmente la afectó en el 2015 por nuevas provisiones de cartera, tiene una adecuada estructura patrimonial con un crecimiento en los aportes sociales y en las reservas, demuestra un claro manejo de los recursos y cuentas de los asociados, no tiene dificultades de liquidez, tiene dificultad en la calidad de su cartera la cual ha venido mejorando con las medidas aplicadas; entre tanto que el margen de solvencia se ubica por encima de los requerimientos legales.²⁴

²³ DOCUMENTO SERVIMCOOP

²⁴ DOCUMENTO SERVIMCOOP

Capítulo 3: Identificación de Riesgos Operativos

3.1 Identificación de riesgos - Procesos de la Cooperativa Servimcoop

Según la superintendencia financiera de Colombia en el capítulo XXIII reglas relativas a la administración del riesgo Operativo, es definido los Procesos como el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una determinada necesidad en una entidad financiera.

En el presente capítulo se da a conocer los 23 procesos más relevantes que actualmente Servimcoop posee para su buen manejo organizacional en donde se define los objetivos, términos y definiciones, responsables, normas generales y documentos de referencia para cada uno de los procesos que se mencionan a continuación.

3.1.1. Procesos identificados en la cooperativa Servimcoop

Tabla 8. Procesos identificados en la cooperativa servimcoop

NUMERO	AREA	PROCESO	NOMBRE PROCEDIMIENTO
1	Aportes	procedimiento	retención de salarios
2	Aportes	procedimiento	reclamación seguro vida deudores
3	colocación	procedimiento	recaudo por nota debito
4	colocación	procedimiento	recaudo por caja
5	colocación	procedimiento	normalización de cartera
6	colocación	procedimiento	judialización de cartera
7	colocación	procedimiento	inclusión póliza deudores
8	colocación	procedimiento	evaluación trimestral
9	colocación	procedimiento	evaluación anual
10	colocación	procedimiento	entrevista de crédito
11	colocación	procedimiento	desembolso de créditos
12	colocación	procedimiento	constitución de prenda

13	colocación	procedimiento	constitución de póliza de seguros – garantías
14	colocación	procedimiento	constitución de hipoteca
15	colocación	procedimiento	cobranza administrativa
16	colocación	procedimiento	administración de cartera castigada
17	colocación	procedimiento	castigo de cartera
18	colocación	procedimiento	cancelación de garantías
19	colocación	procedimiento	aprobación de crédito
20	colocación	procedimiento	análisis de crédito
21	colocación	procedimiento	administración de hipoteca - certificados de libertad
22	colocación	procedimiento	administración de garantías
23	caracterización	procedimiento	Caracterización colocación.

Fuente. Elaboración propia

A cada uno de los procesos se le han delegado responsables, en la Tabla 9: Eventos de Riesgos asociados a las actividades del proceso Análisis de crédito Servimcoop, se dan a conocer los responsables de cada área de trabajo.

A continuación, se encuentra en detalle la descripción de los 23 procesos actuales y las respectivas actividades en la Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes- Servimcoop, empezando desde Aportes – procedimiento de retención de salarios y terminando en Caracterización Colocación:

1. Aportes- procedimiento de retención de salarios

Objetivo

Hacer efectivo el pago de las obligaciones adquiridas por los asociados por medio de la retención del salario con apoyo de la entidad empleadora, conforme a la ley 79 de 1988. Aplica para todas las personas que tienen una obligación con la Cooperativa. Inicia

con la revisión de deudores asalariados en mora y finaliza con la comunicación de la entidad pagadora de realizar o no el descuento solicitado²⁵

Las actividades que desarrollan son:

- a) Se confirma el tiempo de mora del asociado
- b) Identifica el perfil: pensionado, empleado o contratista
- c) Se diligencia el formato de solicitud de retención de salarios y firma del representante legal de acuerdo con lo consignado en la ley 79 de 1988
- d) Remisión a la entidad empleadora el formato, junto con el certificado de cuenta bancaria, certificación de calidad de asociado y cámara de comercio
- e) Verificación de la decisión de la entidad empleadora, si la entidad empleadora toma la decisión de un si entonces se realiza el pago o giro por parte de la entidad empleadora y aplicación a la obligación, si la entidad empleadora dice no entonces se inicia un proceso de judicialización.

2. Aportes- procedimiento de reclamación seguro vida deudores

Objetivo

Realizar el cobro del seguro de vida deudores en caso de siniestro, bien sea muerte o incapacidad total o permanente. Aplica para todas las personas que acceden a los servicios de SERVIMCOOP, salvo los casos no contemplados en la Póliza de Seguros suscrita con la

²⁵ DOCUMENTO SERVIMCOOP

compañía de seguros. Inicia con la recepción de los documentos de parte de los interesados y finaliza con el pago ó negación por parte de la Aseguradora.²⁶

Las actividades que desarrollan son:

- a) Tener conocimiento del suceso
- b) Verificación si tiene obligación, si se tiene se verifica el monto original de la deuda
- c) Diligenciamiento del formato de reclamación.
- d) Se genera certificado de saldo insoluto a la fecha emitido por la revisoría fiscal
- e) Se solicita la documentación establecida en la circular reglamentaria correspondiente
- f) Si el monto original es mayor a 15 millones de pesos se solicita historia clínica
- g) Se anexa el formato de solicitud individual para seguro de vida deudores, declaración de asegurabilidad a los demás documentos
- h) Se radica la solicitud en la aseguradora
- i) Se procede a verificar si hay requerimientos de la aseguradora si si entonces se procede a anexar los requerimientos de la aseguradora por tanto se recibe la autorización del asegurado y el director recibe el respectivo cheque de pago.
- j) Si no hay requerimientos de la aseguradora entonces solo se recibe la autorización del asegurado y el respectivo cheque de pago
- k) El asesor después de verificar si hay o no hay requerimientos de la aseguradora se aplica el valor a la deuda del asociado fallecido o declarado con incapacidad total o permanente, entonces se finaliza con el pago o negación por parte de la aseguradora.

²⁶ DOCUMENTO SERVIMCOOP

3. Colocación -procedimiento de recaudo por nota debito

Objetivo

Realizar el pago de las cuotas vencidas de las obligaciones de los asociados por medio de una transacción automática debitando el valor de la cuenta de ahorros, previa autorización expresa del deudor.

Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa. Inicia con la verificación de saldos y finaliza con la aplicación a la obligación con cargo a la cuenta de ahorros.²⁷

Las actividades que desarrollan son:

- a) Se inicia generando el listado de vencimiento de cuotas de la fecha,
- b) Se revisa los saldos de los deudores y se verifica que en la fecha no haya realizado pagos
- c) Se genera la opción de pagos automáticos por nota debito a la cuenta autorizada
- d) Se produce los comprobantes de abonos y cancelaciones
- e) Se selecciona los originales, para soportar el comprobante contable respectivo y la copias para dejarlas a disposición del deudor
- f) Ahora se genera la opción de actualización de saldos por los pagos producidos con cargo a la cuenta de ahorros.

²⁷ DOCUMENTO SERVIMCOOP

4. Colocación- procedimiento de recaudo por caja

Objetivo

Realizar la recepción de los compromisos de crédito que tienen los asociados con la Cooperativa en efectivo. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso de crédito con la Cooperativa. Inicia con la pre liquidación de la cuota y finaliza con la recepción del valor en caja y entrega del comprobante de abonos y cancelaciones al asociado.²⁸

Las actividades que desarrollan son:

- a) Se solicita al deudor el número del documento, nombre o número de pagaré
- b) Se revisa la información por el módulo de cartera disponible.
- c) Se informa al asociado, nombre, vencimiento y valor de las cuotas a pagar
- d) Se genera el comprobante de abonos y cancelaciones
- e) Se recibe el dinero o cheque, hace el recuento del dinero o revisa el contenido del cheque
- f) Se registra el pago que implica la actualización de los datos de la obligación
- g) Se archiva el comprobante para el cuadro de cartera diario
- h) Se entrega copia de comprobante de abonos y cancelados al asociado o persona que cancela.

²⁸ DOCUMENTO SERVIMCOOP

5. Colocación - procedimiento de normalización de cartera

Objetivo

Exonerar de los intereses una obligación que se considera irrecuperable por solicitud formal del asociado. Aplica para todos los asociados que han adquirido un compromiso con la Cooperativa, que registra incumplimiento. Inicia con la preparación de los formatos para la aprobación del comité y finaliza con el pago del valor pactado y su aplicación a la deuda.²⁹Las actividades que desarrollan son:

- a) Se recibirá la solicitud formal de la parte interesada en exoneración de intereses, si está judicializado el crédito se solicita el concepto jurídico al abogado externo que adelanta el proceso con base en la plataforma definida,
- b) Si no está judicializado el crédito se prepara el concepto por parte del director de la oficina en la proforma definida, con el correspondiente concepto de viabilidad.
- c) Se remite al jefe financiero las dos proformas, junto con los soportes necesarios según sea el caso.
- d) Se prepara el formato resumen teniendo en cuenta los conceptos emitidos por el abogado y el director,
- e) Se presenta la instancia autorizada por parte de los interesados,
- f) ahora el cajero y el director reciben el valor de la negociación y aplica a la obligación correspondiente,
- g) Finaliza con el valor ya pactado y su respectiva aplicación a la deuda.

²⁹ DOCUMENTO SERVIMCOOP

6. Colocación- procedimiento de judicialización de cartera

Objetivo

Establecer una garantía en la recuperación de cartera vencida en ciertos niveles de mora de riesgo, por medio de un proceso ejecutivo donde se compromete legalmente al asociado a responder por las obligaciones adquiridas. Aplica para todos los asociados que registran obligaciones con un nivel de días de mora superior al reglamentado para obligaciones de riesgo que exigen aseguramiento por la vía jurídica. Inicia con la selección de obligaciones con cierto nivel de mora y finaliza con el archivo de la demanda y demás documentos que se generan.³⁰

Las actividades que desarrollan son:

- a) Se verifica si el cliente tiene obligaciones en mora superiores a los límites establecidos.
- b) Si es así se solicita el poder firmado por el representante legal para iniciar el proceso ejecutivo.
- c) Se recibe el poder y prepara los documentos necesarios para iniciar el proceso.
- d) Se cancela el arancel del 1.5% y se solicita la póliza judicial a la compañía de seguros, el directo le entrega los documentos al abogado, incluyendo el poder, la póliza y pago de arancel y ahora el abogado instaura la demanda.
- e) Ahora el abogado recibe copia de la demanda y el acto admisorio y es entregado al director, ahora el director marca en sistema la obligación como judicializado, ahora el asesor archiva la copia de la demanda y demás documentos en el folder del asociado.

³⁰ DOCUMENTO SERVIMCOOP

7. Colocación- procedimiento de inclusión póliza-deudores

Objetivo

Garantizar el cumplimiento de una obligación adquirida por un asociado en caso de fallecimiento o incapacidad permanente. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa. Inicia en el momento que el asociado solicita el crédito y finaliza con la inclusión del asociado a la póliza por la compañía aseguradora.³¹ Las actividades que desarrollan son:

Se diligencia el formato: solicitud individual para seguro de vida deudores- declaración de asegurabilidad.

- a) Se verifica la existencia de dolencias o preexistencias
- b) Si se verifica la existencia de dolencias o preexistencias se envía por correo electrónico el formato; Solicitud individual para seguro de vida deudores a la aseguradora para conocer su decisión.
- c) La aseguradora transmite el resultado que puede orientarse a aceptación o negación.
- d) Ahora se toma la decisión de aprobación o negación del crédito.
- e) Se comunica al área contable sobre novedades de negación o extra prima para reporte a la aseguradora.
- f) Se realiza el pago de la prima mensual
- g) Se archiva novedades en el folder del asociado.

³¹ DOCUMENTO SERVIMCOOP

8. Colocación- procedimiento de evaluación trimestral

Objetivo.

Implementar un control a los compromisos que se han incumplido y tienen un estado crítico en un tiempo determinado para tomar acciones y evitar que llegue a circunstancias desfavorables. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa. Inicia verificando los deudores que deben ser analizados y finaliza con el informe de los resultados al Consejo de Administración³². Las actividades que desarrollan son:

- a) Se selecciona los deudores que de acuerdo con los parámetros establecidos por la norma deben ser evaluados, Si no se tiene la información actualizada:
- b) Se envía comunicaciones a los deudores por intermedio de la oficina solicitando la información financiera y demás información requerida, se hace entrega de las comunicaciones a los deudores.
- c) Se desarrolla un control de los deudores que han entregado los documentos requeridos.
- d) Se reitera a los asociados que no han presentado los documentos para que los alleguen.
- e) Si sí se tiene la información actualizada:
- f) Se efectúa la consulta a la central de riesgos con base en la autorización extendida por el deudor.
- g) Se recibe la información y se hace un chequeo a los mismos

³² DOCUMENTO SERVIMCOOP

- h) Ahora se complementa los formatos de evaluación
- i) Se revisa y se evalúa la condición de cada uno de los deudores
- j) Se determina la calificación y las razones para la misma
- k) Se prepara el acta correspondiente de la sesión, con los respectivos soportes
- l) Se envía copia de los formatos a la oficina para la conservación en el folder del deudor.
- m) Se prepara los comprobantes contables por cambio de categoría y nuevas provisiones y se ajusta en el sistema la calificación
- n) Se presenta los resultados de la evaluación al consejo de administración.

9. Colocación- procedimiento de evaluación anual

Objetivo.

Establecer un control a los compromisos que se han incumplido de manera ininterrumpida para tomar las acciones necesarias frente a la causa y evitar el crecimiento de los valores establecidos. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa. Inicia con la identificación de los deudores que deben ser evaluados y finaliza con la presentación de los resultados al Consejo de Administración³³. Las actividades que desarrollan son:

- a) Se selecciona los deudores que de acuerdo con los parámetros deben ser evaluados.
- b) Si la información está actualizada:
- c) Se solicita a la central de riesgos, informe de proceso especial de cartera

³³ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- d) Se incluye la información extraída de a base de datos a la hoja de Excel.
- e) Se incluye la información de la categoría de mayor riesgo ubicada en el proceso entregado por la central de riesgos.
- f) Se analiza los resultados y puntuación de cada uno de los deudores.
- g) Se prepara los formatos de calificación para los deudores que cambien de categoría.
- h) Se revisa y se evalúa cada uno de los deudores.
- i) Se determina la calificación y las razones para la misma.
- j) Se prepara el acta correspondiente de la sesión con los respectivos soportes.
- k) Se envía copia de los formatos a la oficina para la conservación en el folder del deudor.
- l) Se archiva el acta junto con los demás anexos para su conservación en el folder deudor.
- m) Se comunica el área de sistemas sobre la recalificación y rehabilitación de acuerdo con la determinación del comité.
- n) Se aplica los cambios en el sistema linux antes de generar los procesos de cierre mensual.
- o) Se prepara los comprobantes contables por cambio de categoría y nuevas provisiones y ajusta en el sistema
- p) Se presenta los resultados de la evaluación al consejo de administración.
- q) Si la información no está actualizada: Se envía comunicaciones a los deudores, solicitando la información financiera y demás información requerida, solo cuando sea necesario
- r) Se hace entrega de las comunicaciones a los deudores
- s) Se desarrolla un control de los deudores que han entregado los documentos requeridos

- t) Se reitera a los asociados que no han presentado los documentos para que los alleguen
- u) Se solicita a la central de riesgos, informe de proceso especial de cartera y se desarrollan los anteriores pasos.

10. Colocación. Procedimiento de entrevista de crédito

Objetivo

Dar información a los asociados sobre condiciones y requisitos para el otorgamiento de crédito y obtener un diagnóstico sobre las posibilidades que tiene el asociado de acceder al crédito por medio de la entrevista. Aplica para todos los asociados que están interesados en algún producto de crédito. Inicia: con el ofrecimiento del producto e identificación de la necesidad y finaliza con la entrega de la información preliminar³⁴.

Las actividades que desarrollan son:

- a) Se presenta al asociado o potencial asociado
- b) Se verifica si es asociado:
- c) Si es asociado, se indaga sobre la necesidad de crédito para enfocar la línea a utilizar.
- d) Se explica condiciones de crédito (plazo, tasa, cuota, sistema de amortización y garantía).
- e) Se establece el número de cuotas y el valor de las cuotas.
- f) Se indica sobre requisitos y documentación que se requiere y diligencia el formato de entrevista.

³⁴ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- g) Entrega el formato de solicitud de crédito y explica el contenido para que el asociado lo diligencie.
- h) Pregunta sobre obligaciones en otras entidades y manifiesta la consulta que se realiza en las centrales de riesgo.
- i) Entrega el formato de entrevista diligenciado con la información suministrada y el volante informativo por el asociado.
- j) Si no es asociado:
- k) Entonces se realiza el procedimiento de vinculación.

11. Colocación- procedimiento de desembolso de créditos

Objetivo

Suministrar a los asociados los recursos financieros aprobados por la solicitud de crédito presentada a la entidad. Aplica para todos los asociados que adquieren compromiso crediticio con la Cooperativa. Inicia con la revisión de los documentos que soportan el desembolso del crédito y finaliza con la entrega del dinero al asociado y el archivo de los documentos. ³⁵

Las actividades que desarrollan son:

- a) Se recibe el folder del crédito del asociado.
- b) Se revisa la documentación y el formato de aprobación para verificar condiciones, garantías, acta y firma de los integrantes del comité.
- c) Se revisa las condiciones de aprobación.

³⁵ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- d) Se verifica si existen requerimientos por parte de la instancia que aprueba si sí entonces se procede a cumplir los requerimientos.
- e) Si no existen requerimientos entonces se comunica verbalmente al deudor sobre la aprobación, condiciones de la misma y garantías que se deben constituir para ejecutar el desembolso.
- f) Se coordina con el deudor de la fecha de desembolso.
- g) Se digita la información requerida por el aplicativo para desembolsos
- h) Si existen diferencias, solicita la corrección del dato incongruente.
- i) Ingresa a la opción de crédito, después a desembolsos y genera la pre liquidación
- j) Revisa los datos del aplicativo, nombre, cedula, y condiciones financieras para obtener un pagaré correcto.
- k) Imprime toma firmas y huellas dactilares en el pagaré generado por el aplicativo
- l) Revisa el pagaré y demás documentos generados con el desembolso, mediante el formato de autorización de desembolso.
- m) Revisa firmas del pagaré con las registradas en la solicitud del crédito
- n) Diligencia el formato de autorización de desembolso en todas sus partes y estampa firma.
- o) Entrega la autorización de desembolso al asesor para que prosiga el proceso
- p) Procede al abono en cuentas de ahorro y contabilización del crédito
- q) Entrega el plan de pagos al deudor, así como el formato de información preliminar, hace firmar al asociado y a los codeudores.
- r) Entrega volante sobre gestión de cobranza

- s) Archiva el formato de información preliminar firmado por los deudores, demás documentos y copia del pagaré.

12. Colocación-procedimiento de Constitución de prenda

Objetivo

Establecer los términos y condiciones para la suscripción y registro del contrato de prenda sobre un vehículo automotor con la finalidad de obtener una garantía y seguridad de un compromiso adquirido por un asociado a favor de la cooperativa. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa respaldado con garantía admisible, consistente en prenda sobre vehículo. Inicia con el diligenciamiento del contrato según las características de la prenda y finaliza con el archivo del contrato y demás documentos involucrados³⁶. Las actividades que desarrollan son:

- a) Se prepara el contrato de prenda de acuerdo con la proforma establecida, con base en la tarjeta de propiedad y documentos de identidad.
- b) Se hace firmar el contrato de prenda por parte del deudor o deudores, esta firma debe ser autenticada con reconocimiento de texto ante notaria.
- c) Se hace firmar el contrato de prenda por parte del representante legal de Servimcoop
- d) Se entrega a la oficina de tránsito y transporte donde este radicado el vehículo para su registro
- e) Se solicita un certificado de libertad y tradición en el que conste el gravamen

³⁶ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- f) Se registra contablemente
- g) Se archiva el original del contrato de prenda junto con el certificado de libertad y tradición, avalúo comercial y la póliza de seguros.

13. Colocación- procedimiento de constitución de póliza de seguros– garantías

Objetivo

Garantizar el cumplimiento de una obligación adquirida por un asociado transfiriendo los riesgos en caso de eventualidades a una entidad aseguradora que ofrece un respaldo económico a la Cooperativa. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa. Inicia con la adquisición de un crédito por parte del asociado y finaliza con la constitución de la póliza y la inclusión de la información en el sistema³⁷. Las actividades que desarrollan son:

- a) Se revisa el folder de garantía del asociado
- b) Se verifica si se tiene constituida la póliza de seguros.
- c) Si no se tiene constituida la póliza de seguros:
- d) Se envía fotocopia de avalúo comercial, certificado de libertad y tradición y comunicación a la aseguradora solicitando la expedición de la póliza
- e) La aseguradora expide la póliza y la remite a Servimcoop
- f) Se recibe la póliza, se revisa vigencia, identificación del bien asegurado, valor asegurado y beneficiario Servimcoop.

³⁷ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- g) Se archiva el original de la póliza de seguros junto con el certificado de libertad, avalúo comercial y el contrato de prenda o hipoteca.
- h) Se incluye la información en el aplicativo de cartera, en cuanto a fechas de vigencia y demás datos que se modifiquen.

14. Colocación- procedimiento de Constitución de hipoteca

Objetivo

Establecer los términos y condiciones de la constitución de la hipoteca que busca respaldar el compromiso adquirido por un asociado con la cooperativa y obtener una garantía del servicio prestado. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa respaldado con garantía admisible. Inicia con el estudio de títulos y el avalúo comercial y finaliza con la constitución de hipoteca y el archivo de los documentos que se generen³⁸.

Las actividades que desarrollan son:

- a) Se revisa el estudio de títulos para conocer si existen anotaciones especiales por parte del abogado.
- b) Si existen anotaciones, se procede a superar las mismas con el apoyo del abogado que realizó el estudio de títulos.
- c) Si no existen anotaciones, se procede a expedir el formato especial con destino a la notaria para la constitución de la hipoteca.
- d) Se envía los documentos al abogado para la preparación de la minuta de la hipoteca.

³⁸ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- e) Se envía la minuta a la notaria en la cual se va a sustituir la hipoteca
- f) Se firma la escritura de hipoteca
- g) Se entrega a la oficina de registro de instrumentos públicos para su registro
- h) Se entrega al abogado para la revisión final
- i) Se registra contablemente
- j) Se archiva la escritura de hipoteca junto con el certificado de libertad y tradición, avalúo comercial, estudio de títulos y pólizas de seguros.

15. Colocación-procedimiento de cobranza administrativa

Objetivo

Gestionar el pago de las obligaciones que presentan incumplimiento en los compromisos adquiridos al momento de la solicitud del crédito y los contenidos en el pagaré suscrito por las partes, realizando las gestiones por medio de comunicaciones telefónicas, escritas, visitas domiciliarias y finalmente instaurar demandas judiciales para el aseguramiento del pago. Aplica para todos los asociados que tengan algún tipo de obligación con la Cooperativa y hayan incumplido compromisos. Inicia desde la revisión de incumplimiento en pagos y finaliza con el recaudo ó aplicación de otros medios de gestión³⁹.

Las actividades que desarrollan son:

³⁹ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- a) Se genera listado de asociados con obligaciones vencidas (al inicio de cada día)
- b) Se realiza la cobranza de las obligaciones que tienen de 1 a 25 días vencidos telefónicamente.
- c) Se realiza la cobranza de las obligaciones que tienen de 25 a 60 días vencidos por medio de una comunicación formal al asociado y a los codeudores.
- d) Se realiza cobranza de las obligaciones que tienen más de 90 días con garantía personal y 150 días con garantía por medio del abogado con un cobro jurídico.

16. Colocación - procedimiento de administración de cartera castigada

Objetivo

Establecer un control para la recuperación de la cartera castigada que garantice una gestión efectiva para procurar el pago por parte de los deudores. Aplica para todos los asociados que registran este tipo de cartera, para los cuales se ha considerado irrecuperable. Inicia con el registro contable y de reportes a centrales de riesgos y finaliza con la recuperación de los recursos otorgados⁴⁰.

Las actividades que desarrollan son:

Conciliación mensual de los saldos de capital, cuentas por cobrar vigentes y otros conceptos de la cartera castigada registradas en el aplicativo frente a los registros contables en cuentas de orden.

⁴⁰ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- a) En caso de pago se procede a recibir como un ingreso operacional el cual se registra en el código 4150
- b) Como contrapartida de la anterior transacción de ingreso propio se debita en las cuentas de orden
- c) Se efectúa la gestión de cobranza y seguimiento en los términos establecidos para esta cartera.
- d) Se procede a incluir la información de esta cartera en los reportes de las centrales de riesgo, siempre y cuando exista la autorización del reporte y finaliza con la recuperación de los recursos otorgados.

17. Colocación- procedimiento de castigo de cartera

Objetivo

Realizar movimientos contables para retirar del balance y trasladar a cuentas de orden los compromisos por deudas consideradas irrecuperables, las cuales deben registrar una provisión equivalente al 100% de las mismas.

Aplica para todos los compromisos por deudas de asociados que una vez evaluados se consideran irrecuperables. Inicia con la identificación de los compromisos por deudas irrecuperables y finaliza con el envío del formato establecido a la Superintendencia de la Economía Solidaria⁴¹.

Las actividades que desarrollan son:

⁴¹ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- a) Se verifica en el archivo plano de cartera las obligaciones que registran más de 360 días en mora.
- b) Se solicita al director de oficina la documentación necesaria para evaluar la irrecuperabilidad de la deuda.
- c) Se solicita el concepto jurídico sobre la recuperación de la deuda en la proforma establecida
- d) Se entrega el informe en los términos requeridos en el formato establecido
- e) Se verifica el concepto del abogado para constatar la recuperación de la deuda
- f) Si considera que el concepto concluye en la irrecuperabilidad, procede a preparar el informe en la proforma establecida.
- g) Se archiva conceptos del abogado y director de oficina.
- h) Se remite el folder del crédito y la información adicional del jefe financiero y de riesgo.
- i) Se prepara el formato resumen de crédito que se someterán a castigo, para presentar al comité de seguimiento y evaluación.
- j) Se evalúa la información de los créditos que se someterán a castigo para presentar al comité de seguimiento y evaluación.
- k) Se evalúa la información de los créditos que se someterán a castigo y emite el visto bueno para que se someta a decisión del consejo de administración
- l) Se evalúa la información de los créditos y se define sobre la aprobación del castigo, decisión que se incluirá en el acta.
- m) Se informa al jefe financiero y de riesgos sobre la aprobación del castigo.
- n) Se informa a las oficinas sobre la decisión adoptada por el consejo de administración.

- o) Se procede a efectuar los registros contables para retirar la cartera del grupo 14 e ingresarla a cuentas de orden.
- p) Se marca las obligaciones en el aplicativo como castigadas
- q) Se prepara el formato establecido por la superintendencia de economía solidaria para efectos de remitirlos en el plazo establecido al supervisor.
- r) Se procede a tomar firma del representante legal y enviarlo a la superintendencia de economía solidaria.

18. Colocación- procedimiento de cancelación de garantías

Objetivo

Realizar la cancelación de la garantía admisible constituida por un asociado a favor de la Cooperativa para el otorgamiento de créditos. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa respaldado con garantía admisible.

Inicia en el pago de la deuda respaldada con garantía admisible y finaliza con la cancelación de la garantía admisible⁴².

Las actividades que desarrollan son:

- a) Se verifica si tiene obligaciones directas e indirectas, si es así se informa al asociado.
- b) Si no tiene obligaciones directas e indirectas se solicita el poder a la gerencia general para realizar la cancelación.

⁴² DOCUMENTO SERVIMCOOP

- c) Se prepara un oficio para la notaria solicitando la cancelación de la hipoteca.
- d) La notaria prepara una minuta de cancelación.
- e) Firma el representante legal de Servimcoop o en su defecto el funcionario con poder.

19. Colocación- procedimiento de aprobación de crédito

Objetivo

Realizar el análisis de una solicitud de crédito presentada por un asociado para su aprobación, rechazo, reducción del monto o aplazamiento. Aplica para todos los asociados que tramitan solicitudes de crédito. Inicia cuando culmina la etapa del análisis y finaliza con la aprobación por la instancia autorizada⁴³. Las actividades que desarrollan son:

- a) Se cita la instancia con facultades para aprobar los créditos
- b) Se verifica el cuorum y revisa el orden del día
- c) Se presenta cada una de las operaciones de crédito a la instancia correspondiente, resaltando el cumplimiento de los criterios mínimos de otorgamiento.
- d) Se toma la decisión de aprobar, rechazar, reducir el monto o aplazar
- e) Se diligencia los espacios contenidos en la solicitud de crédito reservados para la aprobación y se firma por parte de los integrantes de la instancia.
- f) Se prepara el acta que incluya las decisiones adoptadas para la firma de los integrantes de la instancia.
- g) Se devuelve a las oficinas respectivas los fólderes de los asociados.

⁴³ DOCUMENTO SERVIMCOOP

20. Colocación- procedimiento análisis de crédito

Objetivo

Realizar el estudio de una solicitud de crédito presentada por un asociado para una inversión definida y con unas características o condiciones financieras establecidas para finalmente ser aprobada o rechazada. Igualmente el análisis del crédito pretende evaluar criterios mínimos de otorgamiento para procurar la recuperación de los recursos. Aplica para todos los asociados que están interesados en algún producto de crédito. Inicia con la radicación del crédito y finaliza con el concepto de viabilidad de la operación para posterior decisión por parte de la instancia autorizada⁴⁴. Este es el proceso seleccionado para el estudio del presente trabajo de grado más adelante se estudiará detalladamente las actividades y los riesgos asociados, sus causas y consecuencias de los RO identificados.

21. Colocación-procedimiento de administración de hipoteca-certificados de libertad

Objetivo

Mantener vigentes y actualizados los certificados de libertad y tradición del bien en cumplimiento de las normas establecidas, para evitar inconvenientes futuros con los asociados; así como para conocer sobre eventuales limitaciones registradas. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa respaldado

⁴⁴ DOCUMENTO SERVIMCOOP

con garantía admisible. Inicia con revisión de la vigencia del certificado de libertad y tradición y finaliza con el archivo del certificado en el folder de garantías⁴⁵.

- a) Las actividades que desarrollan son:
- b) Se genera los listados de vencimiento de certificación de libertad y tradición.
- c) Se selecciona las garantías que tienen vencimiento del certificado de libertad y tradición en el siguiente mes.
- d) Se solicita nuevo certificado de libertad y tradición
- e) Se verifica si el nuevo certificado tiene anotaciones de riesgo, si sí se toma la fotocopia del certificado para realizar seguimiento.
- f) Se informa al asociado con el propósito que se resuelva o explique la situación.
- g) Si no hay respuesta en el tiempo indicado procede conforme al reglamento de crédito y cartera.
- h) Se verifica si el nuevo certificado tiene anotaciones de riesgo, si no tiene entonces se archiva el certificado de libertad y tradición en el folder de garantía.

22. Colocación- procedimiento administración de garantías

Objetivo.

Mantener vigentes y actualizados los documentos (seguros y avalúos de garantías) en cumplimiento de las normas establecidas, para evitar inconvenientes futuros con los

⁴⁵ DOCUMENTO SERVIMCOOP

asociados y las aseguradoras. La administración de la garantía incluye la conservación de los demás documentos contenidos de la garantía, esto es hipotecas, prendas, certificados etc. Aplica para todos los asociados que tienen algún tipo de compromiso con la Cooperativa respaldado con garantía admisible. Inicia con la constitución de la garantía y finaliza con el envío de una comunicación al asociado sobre la renovación de la póliza y solicitando el reintegro del valor cancelado⁴⁶. Las actividades que desarrollan son:

- a) Se genera los listados de vencimientos de seguros de garantías en el mes
- b) Se seleccionan las garantías que tienen vencimiento de seguros durante el mes.
- c) se procede a enviar la comunicación a la compañía de seguros, solicitando la renovación de la vigencia del seguro.
- d) Se expide la renovación de póliza de seguros
- e) Se recibe la renovación de la póliza de seguros,
- f) Se revisa vigencia, valor asegurado, identificación del bien y beneficiario.
- g) Se ingresa la información al aplicativo de cartera actualizando las pólizas.
- h) Se archiva la póliza de seguros en el folder de la garantía
- i) Se envía comunicación al asociado indicando que se ha renovado la póliza de seguros
- j) Se solicita el reintegro del valor pagado.

⁴⁶ DOCUMENTO SERVIMCOOP

23. Caracterización Colocación

Contribuye al crecimiento de los asociados brindándoles diferentes posibilidades para acceder a los productos de crédito.⁴⁷

Objetivo

Contribuir al crecimiento de los asociados brindándoles diferentes posibilidades para acceder a los productos de crédito. Las actividades que desarrollan son:

- a) Entrevista de crédito: Se presenta el asociado o potencial asociado
- b) Análisis de un crédito: Solicitud de crédito de un asociado
- c) Aprobación de crédito: Solicitud de crédito de un asociado puede otorgarse o negarse.
- d) Verificación de documentación y constitución de garantías: solicitud de crédito de un asociado
- e) Constitución de contrato de prenda: Solicitud de crédito de un asociado con garantía admisible.
- f) Constitución de hipoteca: Solicitud de crédito de un asociado con garantía admisible.
- g) Desembolso de valores para un crédito: Solicitud de crédito de un asociado
- h) Inclusión de asociado a la póliza de deudores: Solicitud de crédito de un asociado
- i) Pagos de cuotas vencidas y adquisición de compromisos y realización de acuerdos con los deudores: Solicitud de crédito de un asociado
- j) Recaudo de cartera por caja: Asociado realiza pago de cuotas previamente pactadas de una obligación

⁴⁷ DOCUMENTO SERVIMCOOP

- k) Recaudo de cartera por nota débito: Asociado realiza pago de cuotas previamente pactadas de una obligación
- l) Aplicación de retención de salario: Asociado con incumplimiento en pago de cuotas
- m) Aplicación de cobro jurídico: Cartera vencida en ciertos niveles de mora
- n) Castigo de cartera: Cartera vencida en ciertos niveles de mora
- o) Administración de la cartera castigada: Cartera vencida en ciertos niveles de mora
- p) Administración de las garantías: Póliza de seguro de garantías
- q) Administración de hipoteca: Certificados de libertad y tradición próximos a vencerse
- r) Cancelación de Garantía: Finalización de una obligación con garantía admisible
- s) Evaluación anual de los deudores que cumplen los parámetros establecidos: Deudores que deben ser evaluados
- t) Evaluación trimestral de los deudores que cumplen los parámetros establecidos: Deudores que deben ser evaluados.
- u) Reclamación seguro de vida-deudores: Asociado fallecido o declarado con incapacidad temporal o permanente.
- v) Normalización de cartera: Solicitud presentada por asociado para ser exonerado de los intereses de una deuda con cierto nivel de mora.

3.2 Proceso seleccionado: Colocación- Procedimiento Análisis de Crédito.

3.2.1. Análisis de Cartera en Servimcoop

En esta cuenta se registran los créditos otorgados por la cooperativa bajo las distintas modalidades autorizadas por la ley, y de acuerdo a las diferentes líneas de crédito establecidas por la Entidad, los cuales están respaldados con pagarés suscritos por deudor y/o codeudor (es) y en algunos casos amparados con garantías admisibles

Los recursos utilizados para el otorgamiento de los créditos, provienen de la generación interna de recursos, las captaciones de depósitos de asociados, los aportes sociales por parte de los asociados, la generación de capital institucional y los recursos de créditos de bancos y otras entidades financieras.

La cartera de crédito se encuentra clasificada según lo estipulado en el capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera, esto es, en créditos de consumo, microcrédito y comercial.

La cartera de crédito se encuentra calificada conforme a lo estipulado en la Circular Básica Contable y Financiera 004 de 2008, de acuerdo con los siguientes niveles de riesgos:

1. Categoría A: Riesgo normal
2. Categoría B: Riesgo aceptable o superior al normal
3. Categoría C: Riesgo apreciable
4. Categoría D: Riesgo significativo

5. Categoría E: Riesgo de incobrabilidad

La entidad constituye provisión individual para la cartera de crédito sobre el saldo insoluto de la obligación, más el valor de los rendimientos y otros gastos causados, no se descuenta el valor de los aportes sociales del deudor al momento de realizar el cálculo de la apropiación.

De acuerdo con la calificación en categorías de riesgo B, C, D y E, se aplican los siguientes porcentajes de provisión: 10%, 20%, 50%, Y 100% para la cartera de consumo, entre tanto que para la cartera de microcrédito y comercial corresponden al 20%, 50%, 100%, en este caso, la cartera D y E tienen apropiación total.

La cooperativa tiene constituida provisión general del 1.5% sobre el total de la cartera de crédito en cumplimiento de las disposiciones normativas expedidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria que determinan una provisión general mínima del 1% del total de la cartera, independientemente de la garantía y de la provisión individual. Los porcentajes de provisión individual y general fueron aprobados por el Consejo de Administración y se consignan en las políticas de provisiones.

La Cooperativa cumple lo establecido sobre cupos individuales de crédito y concentración de operaciones de que tratan los artículos 13, 14 y 15 del Decreto 1840/97 y en el capítulo XIV de la Circular Básica Contable y Financiera, esto es créditos individuales con garantía personal y admisible hasta el 10% y el 15% del patrimonio técnico del mes diciembre de 2014. Los límites individuales fijados por Servimcoop son muy inferiores a los definidos por la norma legal, por lo cual existe una atomización apropiada del riesgo de crédito.

Las políticas trazadas por la administración han sido objeto de seguimiento y revisión, en el reglamento de crédito y cartera se definen directrices y políticas internas referentes a ingresos, solvencia, documentación, montos máximos de endeudamiento individual, niveles de atribución, hábitos de pago, información proveniente de centrales de riesgo, archivo y conservación de los documentos, custodia de pagarés, garantías, plazos, tasas de interés, reestructuraciones, sistemas de amortización, provisiones, clasificación, evaluación y cobranza entre otros aspectos.

A continuación, se consignan algunas de las políticas y directrices aprobadas por el Consejo de Administración para salvaguardar el principal activo:

3.2.2. Criterios para el manejo del riesgo crediticio

La Cooperativa orienta sus criterios y procedimientos para el manejo del crédito y la cartera, teniendo en cuenta las disposiciones e instrucciones básicas emanadas de la Superintendencia de la Economía Solidaria relacionadas con la evaluación, clasificación, calificación y provisión de la cartera de créditos y que están consignadas en el correspondiente reglamento de crédito y cartera.

Los criterios generales para el manejo del riesgo crediticio en Servimcoop se sintetizan en los siguientes aspectos:

- i. Es imperativo preservar la calidad de la cartera de crédito por ser la principal fuente de ingresos para la entidad.
- ii. Monitoreo a la evolución de las principales políticas y variables macroeconómicas y las sectoriales (financieras).
- iii. Exigencia de los documentos necesarios, así como la verificación y comprobación de la información entregada en el proceso de análisis y aprobación.
- iv. Evaluación permanente de la cartera de crédito destacando las principales variaciones y considerando diferentes escenarios.
- v. No incurrir en riesgos innecesarios en el proceso de las colocaciones de crédito.
- vi. Estar atentos a emprender rápidos y eficaces esfuerzos por la recuperación de la cartera.
- vii. Gestionar permanentemente la cartera en mora de un (1) día en adelante, de acuerdo con las directrices y herramientas establecidas por la entidad.
- viii. Seguimiento permanente a los procesos de cobro tanto administrativos como los que se realizan a través de los abogados externos de la entidad.

3.2.3. Políticas en materia de garantías

Respecto a los criterios que deben tener las garantías de los créditos, la Cooperativa ha enunciado como principales los siguientes:

Todo asociado debe tener un pagaré debidamente firmado tanto por el deudor como los codeudores si es del caso, estos documentos se conservan y custodian en caja fuerte garantizando la seguridad de los mismos.

En la información general y financiera de los asociados de deberá tener consignado y actualizado, la existencia de bienes inmuebles y muebles que sirvan de respaldo a las obligaciones adquiridas con la Cooperativa.

El análisis del crédito se hace teniendo en cuenta los criterios mínimos establecidos en la Circular Básica Contable y financiera para el otorgamiento de créditos a los asociados.

Las garantías admisibles son hipotecas en primer grado constituidas a favor de Servimcoop y solamente cuando se realiza el trámite ante la oficina de Registros Públicos de la escritura se hace el desembolso del crédito.

Los bienes hipotecados requieren póliza de seguros por la parte destructible, el primer beneficiario es la cooperativa y cuentan con avalúo comercial practicado por persona idónea.

Las pignoraciones deben estar debidamente registradas ante la entidad competente y contar con los seguros contra todo riesgo en donde se indique como beneficiario a Servimcoop.

En todo caso, este tipo de garantías será utilizado solo en casos especiales, en los que el Comité de Crédito considere prudente aceptar.

Todas las operaciones de crédito requieren de codeudor (es), salvo operaciones de crédito como los cupos rotativos (Servirotativo) y crédito sobre aportes sociales (Serviaportes) y operación con entrega de CDAT con compromiso de pago (Serviamigo),

así como aquellas operaciones de monto igual o inferior a \$4.0 millones de asociados con amplia trayectoria crediticia en la entidad, con normal hábito de pago.

3.2.4. Políticas para el castigo de cartera.

Para el manejo de este tipo de cartera, Servimcoop ha definido los siguientes lineamientos:

Sólo se propondrán para castigo de cartera aquellas obligaciones a las cuales se les ha surtido todo el proceso de cobro jurídico y extrajurídico sin resultados satisfactorios y tengan constituida provisión del 100%.

La cartera castigada podrá ser objeto de procesos de reciclaje a fin de recuperar algunos montos y en algunos casos iniciar nuevos procesos de cobro.

El castigo de la cartera no exime al Administrador de la responsabilidad de continuar el proceso de recuperación.

La cartera castigada se reporta a las centrales de riesgos, en atención a la autorización expresa entregada por el deudor y codeudores.

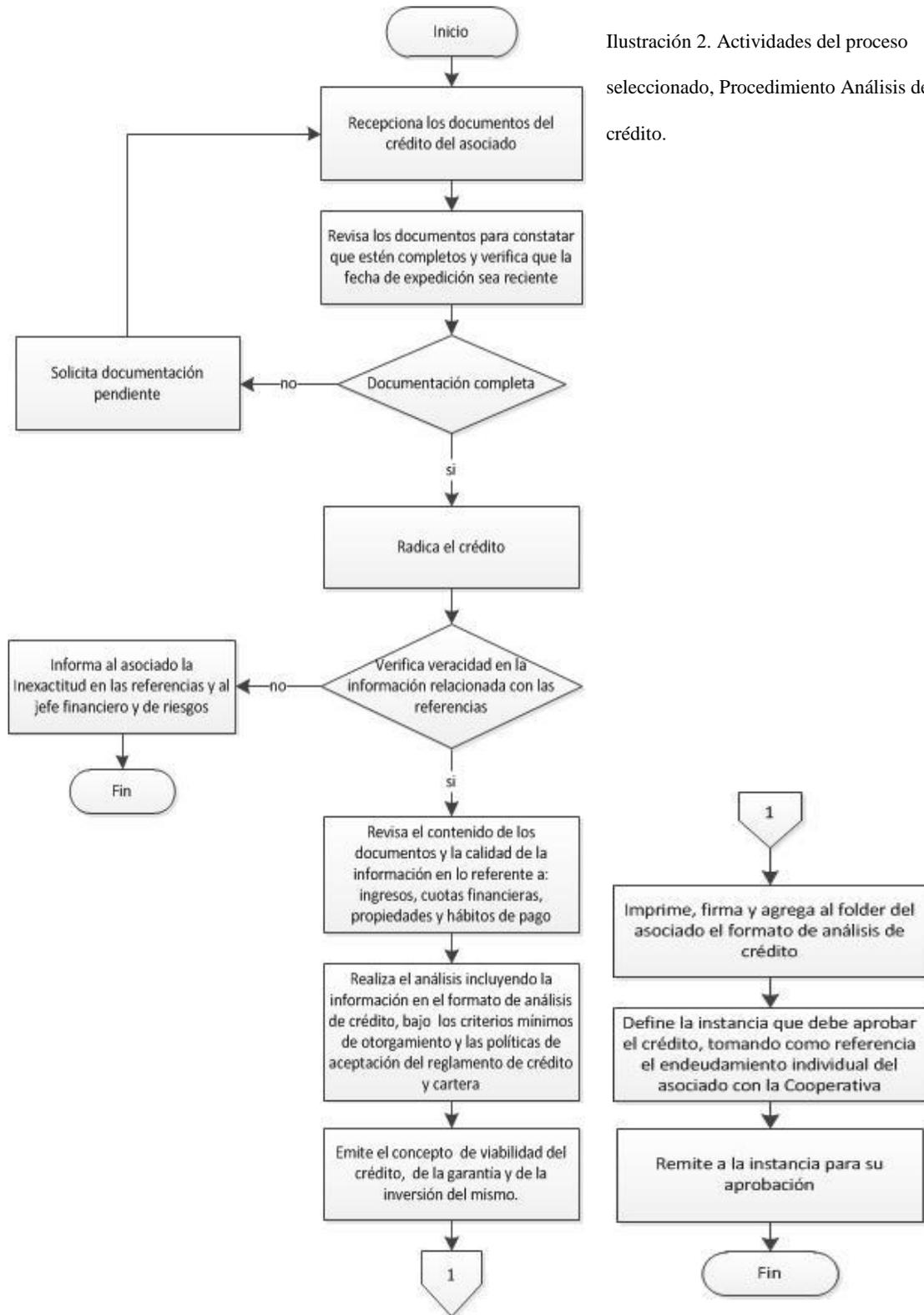


Ilustración 2. Actividades del proceso seleccionado, Procedimiento Análisis de crédito.

La descripción de las actividades de acuerdo al flujo anterior son las siguientes:

1. Recepcionar los documentos del crédito del asociado
2. Revisar los documentos para constatar que estén completos y verificar que la fecha de expedición sea reciente
3. Verificar si la documentación está completa
4. Solicitar la documentación pendiente si es necesario
5. Radicar el crédito
6. Verificar la veracidad de la información y relacionada con las referencias y demás fuentes
7. Si hay inexactitud en las referencias informar al asociado y al Jefe financiero y de Riesgos.
8. Realizar las consultas a la central de riesgo, del solicitante y codeudores, con base en la autorización.
9. Revisar el contenido de los documentos y la calidad de la información referente a ingresos, cuotas financieras, propiedades y hábitos de pago
10. Realizar el análisis incluyendo la información en el formato de análisis de crédito, bajo los criterios mínimos de otorgamiento y las políticas de aceptación.
11. Emite le concepto de viabilidad del crédito de la garantía y de la inversión del mismo.

Los riesgos asociados a cada una de las actividades que se presentan en la cooperativa de Servicios Múltiples de Mogotes - Servimcoop son:

Tabla 9. Eventos de Riesgos asociados a las actividades del proceso Análisis de crédito Servimcoop.

Actividad	Responsable	Eventos de Riesgo Operativo (Amenaza)
1.Recepcionar los documentos del crédito del asociado	Asesor Comercial	No realizar la pre- radicación del crédito, que finalmente no permite medir tiempos de respuestas o pérdida de los documentos
2.Revisar los documentos para constatar que estén completos y verificar que la fecha de expedición sea reciente	Asesor Comercial	Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de otorgamiento.
3.Verificar si la documentación está completa	Asesor Comercial	Documentación incompleta, documentos adulterados.
4.Solicitar la documentación pendiente si es necesario	Asesor comercial	Tiempos de respuestas no adecuados.
5. Radicar el crédito	Asesor comercial	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados.
6.Verificar la veracidad de la información y relacionada con las referencias y demás fuentes	Asesor Comercial	Dificultad de localización de deudor o codeudores / No concordancia en los datos entregados y los consultados con las fuentes
7. Si hay inexactitud en las referencias informar al asociado y al Jefe de Riesgos.	Director de oficina	inexactitud en las referencias
8. Realizar las consultas a la central de riesgo, del solicitante y codeudores, con base en la autorización.	Asesor comercial	Realizar consultas que no correspondan a las personas que autorizan que puede traducirse en reclamaciones y requerimientos.
9. Revisar el contenido de los documentos y la calidad de la información referente a ingresos, cuotas financieras, propiedades y hábitos de pago	Analista de crédito	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
10. Realizar el análisis incluyendo la	Director, Asesor,	Incluir información que no corresponde a los

información en el formato de análisis de crédito, bajo los criterios mínimos de otorgamiento y las políticas de aceptación	Analista de Crédito	documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos-
11. Emite le concepto de viabilidad del crédito de la garantía y de la inversión del mismo.	Director, Asesor, Analista de Crédito	Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 10. Causas y Consecuencias de los Riesgos identificados más importantes del proceso Análisis de crédito.

Riesgo	Causa	Consecuencia	Controles actuales	Tipo de control 1.preventivo 2.Detectivo 3. correctivo
No realizar la pre-radicación del crédito, que finalmente no permite medir tiempos de respuestas o pérdida de los documentos	Descuido del funcionario encargado	Demora en la respuesta al asociado	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	1
Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de otorgamiento.	Falta de revisión o revisión superficial	Demora en la respuesta de decisión del crédito	El asesor revisar que se tengan todos los documentos	1
Documentación incompleta, documentos adulterados	Falta de revisión o revisión superficial	Demora en la respuesta de decisión del crédito	El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el analista	1
Tiempos de respuestas no adecuados.	Descuido del funcionario encargado de radicar y revisar	Traduce en demora en las respuestas	N/H	1
Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados.	Descuido del funcionario encargado	Demora en la respuesta al asociado	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	1

Dificultad de localización de deudor o codeudores / No concordancia en los datos entregados y los consultados con las fuentes	Error en la entrega de información o en la recepción	La ilocalización implica que el crédito demora más en el proceso	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	1
inexactitud en las referencias	Imprecisión en los datos de las personas o entidades que refieren al asociado	No poder contactar a las referencias del crédito concluye en demora en las respuestas	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	1
Realizar consultas que no correspondan a las personas que autorizan que puede traducirse en reclamaciones y requerimientos.	Descuido del funcionario en la consulta a la central de riesgo	Una consulta a un documento de persona que no autoriza consulta puede generar reclamaciones	El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la cédula	1
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	Descuido del asesor, director o analista	Aprobación de créditos que no cumplen con los criterios o requisitos mínimos	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	1
Incluir información que no corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos	Descuido del asesor o analista	Aprobación de créditos que no cumplen con los criterios o requisitos mínimos o negación de créditos que sean buenos negocios	El asesor o analista captura datos en el formato con base en los documentos físicos y realiza revisión posterior de los mismos	1
Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito	Descuido del director de oficina	Demora en la decisión, el concepto de viabilidad y de la inversión es fundamental para decidir	El director debe conceptuar ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará	1

Fuente. Elaboración propia

Capítulo cuatro: Análisis del Riesgo

4.1.análisis de los riesgos del proceso seleccionado

4.1.1. *Objetivo*

El análisis del riesgo operativo del proceso seleccionado “análisis de crédito” es de tipo semi-cuantitativo ya que no llegando al detalle y rigor de una evaluación cuantitativa del riesgo y suponen un avance hacia ello desde los métodos cualitativos, en el sentido que son métodos que dan como resultado una clasificación relativa del riesgo asociado. En este caso se establecen criterios para calificación de Frecuencia, Severidad y se realiza a través de una matriz de riesgos. Se toma como ejemplo los riesgos asociados al proceso de cada una de las actividades del proceso de Análisis de crédito del riesgo operativo en la cooperativa SERVIMCOOP y se tienen en cuenta los diferentes escenarios a los que se enfrenta el proceso y su impacto.

Se realiza el análisis a través de matrices como medio de combinar calificaciones cualitativas y semicuantitativas de las consecuencias y las probabilidades para producir un nivel de riesgo o una calificación de riesgo. El formato de matriz y las definiciones que se aplican dependen del contexto en el cual se utiliza y es importante que se utiliza y es importante que se utilice un diseño adecuado para las circunstancias. Una matriz de consecuencias y probabilidad que se utiliza para calificar riesgos, fuentes de riesgo o tratamientos para el riesgo con base en el nivel de riesgo. Se utiliza como una herramienta de clasificación cuando se han identificado muchos riesgos, por ejemplo, para definir cuales

riesgos necesitan mayor análisis o análisis más detallado, cuales riesgos necesitan primero tratamiento o cuales necesitan revisión a un nivel superior de gestión. Esta matriz se utiliza para ayudar a comunicar una comprensión común de los niveles cualitativos de los riesgos en toda la organización. Una matriz se dibuja con la probabilidad en un eje y el impacto en otro. Los niveles de riesgo asignados a las celdas dependerán de las definiciones para las escalas de probabilidad e impacto. Se pueden establecer escalas de calificación y una matriz con escalas cuantitativas. La utilización de la herramienta necesita de personas (idealmente un equipo) con la experticia pertinente y los datos que estén disponibles para ayudar en el juzgamiento de la consecuencia y la probabilidad.

Método de búsqueda- Listas de verificación. Técnica que suministra un listado de incertidumbres típicas que es necesario considerar. Los usuarios consultan listas, códigos o normas desarrollados previamente.

Método de búsqueda -Análisis de escenarios. Se identifican posibles escenarios en el futuro a través de la imaginación o la extrapolación del presente y se toman en consideración diversos riesgos asumiendo que se podría presentar cada uno de estos escenarios.

Método de búsqueda -Análisis de árbol de fallas. Es una técnica que empieza con un evento no deseado (eventos máximos) y determina todas las maneras en que se podrían ocurrir. La manera en que se presenta es gráficamente en un diagrama de árbol lógico. Una vez detectada las fallas se considera el modo de para reducir o eliminar las causas potenciales. El método que se tuvo en cuenta para la valoración del riesgo es la matriz de

probabilidad e impacto que se tuvo en cuenta para el estudio del riesgo operacional en la cooperativa de servicios múltiples de Mogotes Servimcoop. Se tuvo en cuenta la valoración de probabilidad e impacto para obtener como resultado el nivel de riesgo de cada uno de los eventos presentados por cada una de las actividades del proceso seleccionado análisis de crédito.

Criterios de calificación. Para probabilidad se definieron los siguientes criterios:

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

Criterios para impacto. Para impacto se definieron los siguientes criterios.

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

A continuación doy a conocer los pasos para elaborar la matriz de análisis de Riesgo, los valores que se muestran a continuación no son los reales, es solo un ejemplo o una muestra de cómo se realiza la matriz; Para el análisis del riesgo se tiene en cuenta los siguientes pasos:

- a) Se realiza una matriz de riesgos
- b) Se toma el proceso seleccionado, Proceso Análisis de Crédito en RO.
- c) Se tienen en cuenta los diferentes escenarios a los que se enfrenta el proceso y su impacto.
- d) Funciones a utilizar:
- e) La función EXTRAE()

- f) La función REPETIR()
- g) Formato condicional, para poner semáforos
- h) Funciones condicionales anidadas
- i) Validación de datos
- j) Gráfico de dispersión, con énfasis en los formatos

4.1.2) Matriz de Riesgos

Para obtener la matriz de riesgos se tienen en cuenta los diferentes escenarios a los que se enfrenta el proceso y su impacto.

- 1)** Se determina los posibles riesgos, a partir de las actividades del proceso análisis del crédito.

- 2)** Se asigna una probabilidad de ocurrencia (1, 2, 3, 4, y 5), correspondiendo 1 a un suceso excepcional y 5 a la máxima probabilidad

- 3)** Se asigna el impacto (1, 2, 3, 4 y 5), siendo 1 un impacto insignificante y 5 una catástrofe. El modelo calcula el riesgo (bajo, medio, alto y muy alto) de acuerdo con la siguiente matriz de riesgos.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1- Insignificante	2- Pequeño	3- Moderado	4- Grande	5- Catástrofe
5- Casi seguro que sucede	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto
4- Muy probable	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto
3- Es posible	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
2- Es raro que suceda	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
1- Sería excepcional	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio

Ilustración 3. Matriz de calificación de Probabilidad e impacto. Fuente. Elaboración propia

Ahora se puede obtener unos semáforos que de forma visual indiquen los riesgos a los que hemos de prestar atención:



Ilustración 4. Nivel de Riesgo Fuente. Elaboración propia

- a) **MUY ALTO:** Es demasiado factible que hecho que se presente.
- b) **ALTA:** es muy factible que el hecho se presente
- c) **MEDIA:** es factible que el hecho se presente.
- d) **BAJA:** es muy poco factible que el hecho se presente.

La graduación del Impacto y Probabilidad/frecuencia para cada escenario de riesgo se asigna en una escala de 1 a 5, de acuerdo con los siguientes criterios para cada una de las variables consideradas:

4.1.3 Impacto o gravedad:

Insignificante: No tiene un efecto significativo en los resultados anuales

Pequeño: si las consecuencias obligan a modificar algunos medios o procesos causando perturbaciones económicas asumibles en los resultados anuales.

Moderado: si las pérdidas originan dificultades considerables en el corto plazo obligando a modificar algunos objetivos con repercusión en los resultados anuales.

Grande: si su severidad es tal en los resultados que obliga a reconsiderar no solo el corto plazo, sino todos los planes de futuro de la organización.

Catastrófica: si amenazan la propia supervivencia de la organización.

4.1.4 Probabilidad o frecuencia:

Seria excepcional: No existe probabilidad de que pueda acontecer algo.

Es raro que suceda: si sucede de forma extraordinaria (una vez en un siglo o en la existencia de la organización).

Es posible: si acontece rara vez (menos de una vez cada decenio).

Muy probable: si tiene lugar alguna vez en un decenio.

Casi seguro que sucede: si ocurre todos los años.

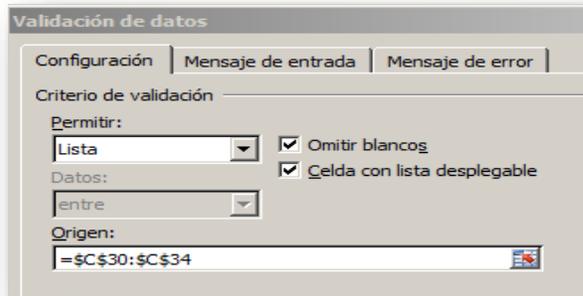


Ilustración 5. Validación de datos Fuente. Elaboración propia

Ilustración 6. Datos-Validación de datos para probabilidad e impacto.

Tipo de riesgo	Probabilidad	X	Impacto
RIESGO XXXXXXXX	4- Muy probable		2-Pequeño
RIESGO XXXXXXXX	4- Muy probable		4-Grande
RIESGO XXXXXXXX	2- Es raro que suceda		4-Grande
RIESGO XXXXXXXX	1- Sería excepcional		2-Pequeño
RIESGO XXXXXXXX	3- Es posible		3-Moderado
RIESGO XXXXXXXX	3- Es posible		4-Grande
RIESGO XXXXXXXX	3- Es posible		5-Catástrofe

RIESGO XXXXXXXX	3- Es posible	2-Pequeño
RIESGO XXXXXXXX	4- Muy probable	1-Insignificante
RIESGO XXXXXXXX	2- Es raro que suceda	3-Moderado
RIESGO XXXXXXXX	5- Casi seguro que sucede	5-Catástrofe
RIESGO XXXXXXXX	4- Muy probable	3-Moderado
RIESGO XXXXXXXX	1- Sería excepcional	1-Insignificante

Fuente. Elaboración propia

Se multiplica la probabilidad por el impacto. La función **EXTRAE ()** nos permite capturar el primer valor (el número) de ambas columnas. La sintaxis de la función es **EXTRAE (texto; posición inicial;núm_de_caracteres)**

Texto: Es la cadena de texto que contiene los caracteres que desea extraer.

Posición inicial: Es la posición del primer carácter que desea extraer de texto. La posición inicial del primer carácter de texto es 1 y así sucesivamente.

Núm_de_caracteres: Especifica el número de caracteres que desea que **EXTRAE** devuelva del argumento texto.

Una vez cuantificado el riesgo, se necesita una condicional, que indique si el riesgo es mayor que 20, diga que el riesgo es muy alto.

Si está entre 5 y 10 el riesgo es medio. Y si el riesgo es menor que 5, entonces es "bajo".

Para ello se utilizará una condicional anidada.

=SI (SI (J39>=20;"Muy alto"; SI (J39>=10;"Alto"; SI (J39>=5;"Medio";"Bajo")))

Finalmente se puede poner los semáforos. Hay varias formas.

1. Se seleccionan los datos. Formato condicional
2. Una opción es Barra de datos
3. Conjunto de iconos, 5 partes
4. bien con una condicional anidada
5. Otra usando la función **=REPETIR ("|";)**. El | es el signo que se obtiene pulsando **[Alt Gr][1]**

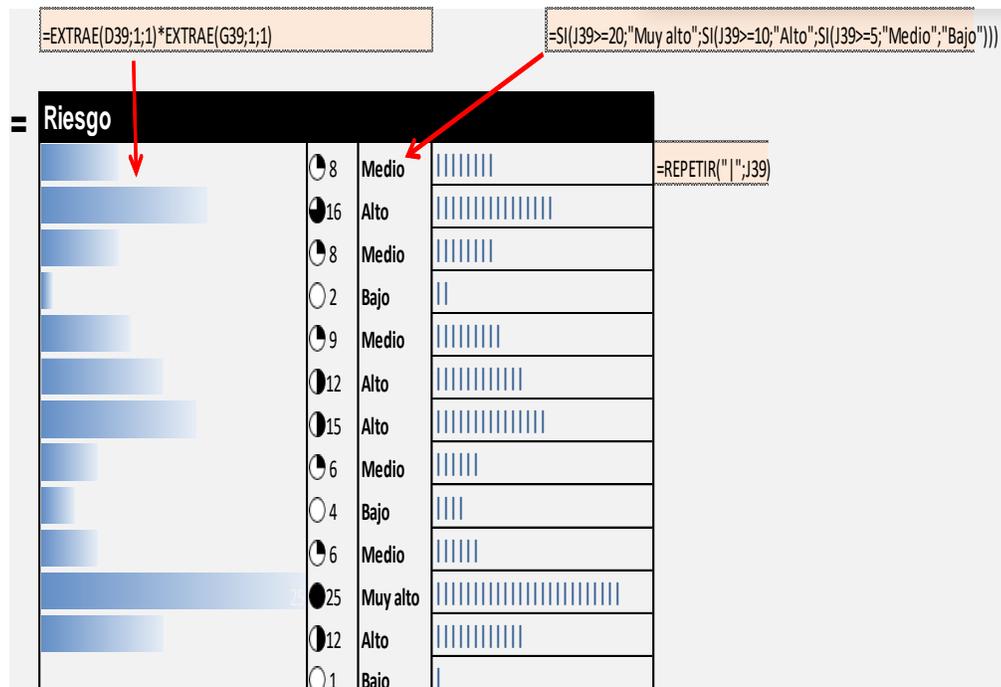


Ilustración 7. Semáforos para medición del Riesgo Fuente. Elaboración propia

4.1.5) Gráfico Mapa de Riesgos

Se puede visualizar los riesgos del proceso Análisis de crédito de forma gráfica, se utilizará a una escala de 20.

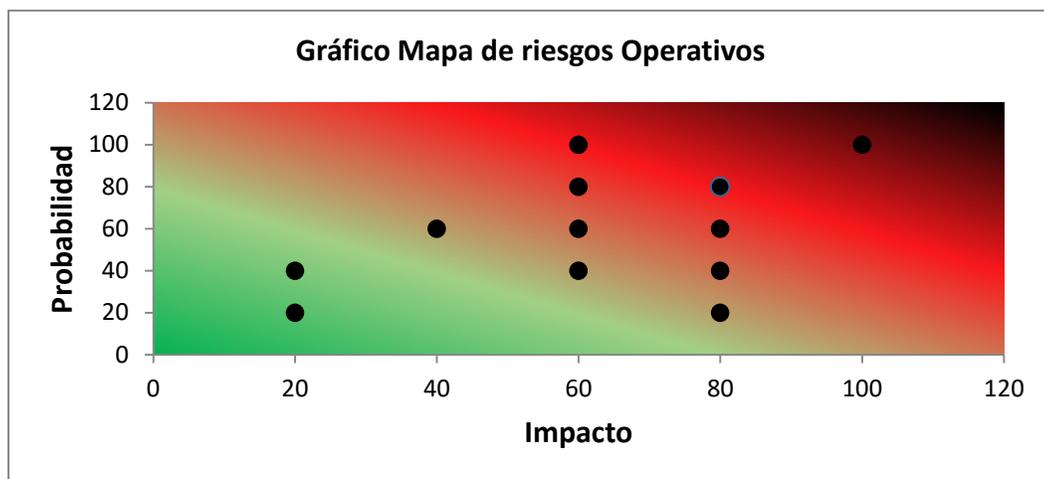


Ilustración8. Ejemplo de grafica Mapa de riesgos operativos Fuente. Elaboración propia

Es un Gráfico de dispersión (de solo marcadores). Los pasos a seguir para el diseño del grafico es:

- Diseño -> Seleccionar datos -> Agregar. Añadir nombre, X, e Y. De cada uno.
- Se elimina la leyenda Presentación -> etiquetas de datos -> Encima
- Presentación -> etiquetas de datos -> Más opciones -> Nombre de la serie (uno a uno...)
- Clic en cada eje (o en presentación eje) y ponerlo entre 0 y 120 Nombre del título y de los ejes
- Formato del área de gráfico Relleno degradado. Negro (0), Rojo (33), Verde claro (66), Verde oscuro (100)

f) Formato líneas división. Sin línea.

El estudio de riesgo operativo para el proceso seleccionado “Análisis de crédito “y con las matrices de probabilidad e impacto dieron los siguientes resultados:

A continuación, se muestra un resumen de los resultados de las matrices con la herramienta de Excel:

Eventos de riesgo operativo	Probabilidad	X	Impacto	Codigo
No realizar la pre- radicación del crédito, que finalmente no permite medir tiempos de respuestas o pérdida de los documentos	2- Es raro que suceda		2-Pequeño	R001
Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de otorgamiento.	3- Es posible		3-Moderado	R002
Documentación incompleta, documentos adulterados	3- Es posible		2-Pequeño	R003
Tiempos de respuestas no adecuados.	3- Es posible		2-Pequeño	R004
adecuados	3- Es posible		2-Pequeño	R005
Dificultad de localización de deudor o codeudores / No concordancia en los datos entregados y los consultados con las fuentes	3- Es posible		2-Pequeño	R006
Inexactitud en las referencias	2- Es raro que suceda		2-Pequeño	R007
Realizar consultas que no correspondan a las personas que autorizan que puede traducirse en reclamaciones y requerimientos.	1- Sería excepcional		3-Moderado	R008
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	2- Es raro que suceda		2-Pequeño	R009
Incluir información que no corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos	2- Es raro que suceda		2-Pequeño	R010
Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito	2- Es raro que suceda		2-Pequeño	R011

Ilustración 9. Matriz real de probabilidad e impacto Análisis de Crédito Servimcoop. Fuente. Elaboración propia

A continuación se muestra el resultado del riesgo operativo en el proceso análisis de crédito, se describe en la ilustración 10 y en la ilustración 11.

Ilustración 10. Resultado del Riesgo operativo en el proceso Análisis de crédito.

Codigo Riesgo	=Riesgo			
R001		4 ○ 4	Bajo	
R002		9 ● 9	Medio	
R003		6 ◐ 6	Medio	
R004		6 ◐ 6	Medio	
R005		6 ◐ 6	Medio	
R006		6 ◐ 6	Medio	
R007		4 ○ 4	Bajo	
R008		3 ○ 3	Bajo	
R009		4 ○ 4	Bajo	
R010		4 ○ 4	Bajo	
R011		4 ○ 4	Bajo	

Fuente. Elaboración propia

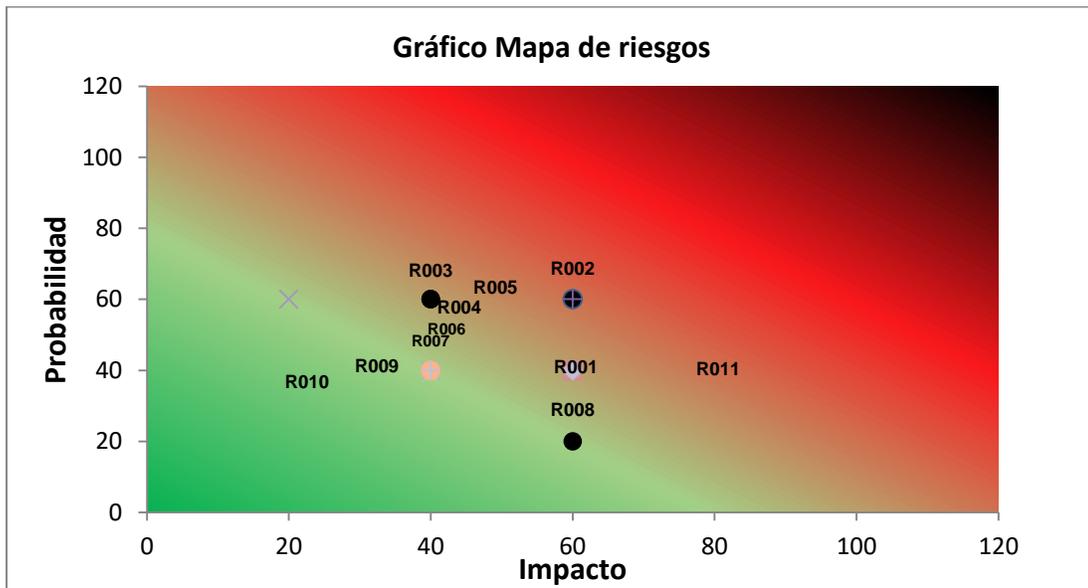


Ilustración 11. Resultado Grafico Mapa de riesgos.

Fuente. Elaboración propia

Capítulo cinco: Evaluación del riesgo Operativo

5.1. Análisis del Control de Riesgo Residual

El control de riesgo analiza el funcionamiento, la efectividad y el cumplimiento de las medidas de protección, para ajustar sus deficiencias.

Las actividades del proceso, tienen que estar integradas en el plan operativo empresarial donde se define los momentos de las intervenciones y los responsables de la ejecución en cada uno de los procesos.

Se requiere registrar la ejecución de las actividades, los eventos de riesgos y sus respectivos resultados. Se debe analizar frecuentemente.

Dependiendo de la gravedad, el incumplimiento y el sobrepasar de las normas y reglas y si se requieren sanciones institucionales para los funcionarios.

En el proceso continuo de la Gestión de riesgo, las conclusiones que salen como resultado del control de riesgo, nos sirven como fuente de información, cuando se entra otra vez en el proceso de la Análisis de riesgo.

Tabla 11. Análisis del riesgo del control Residual

Fuente. Elaboración Propia

CODIGO RIESGO	Descripción del riesgo	Controles existentes
R001	No realizar la pre- radicación del crédito, que finalmente no permite medir tiempos de respuestas o pérdida de los documentos	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático
R002	Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de otorgamiento.	El asesor revisar que se tengan todos los documentos
R003	Documentación incompleta, documentos adulterados	El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el analista
R004	Tiempos de respuestas no adecuados.	N/H
R005	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático
R006	Dificultad de localización de deudor o codeudores / No concordancia en los datos entregados y los consultados con las fuentes	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación
R007	Inexactitud en las referencias	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación
R008	Realizar consultas que no correspondan a las personas que autorizan que puede traducirse en reclamaciones y requerimientos.	El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la cédula
R009	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	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
R010	Incluir información que no corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos	El asesor o analista captura datos en el formato con base en los documentos físicos y realiza revisión posterior de los mismos
R011	Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito	El director debe conceptuar ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará

Controles existentes	¿Disminuye el nivel de probabilidad del riesgo?	¿Disminuye el nivel de impacto del riesgo?	Código Riesgo
Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	si	si	R001
El asesor revisar que se tengan todos los documentos	si	si	R002
El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el analista	si	si	R003
N/H	si	si	R004
Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	si	si	R005
El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	si	si	R006
El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	si	si	R007
El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la cédula	si	si	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	si	si	R009
El asesor o analista captura datos en el formato con base en los documentos físicos y realiza revisión posterior de los mismos	si	si	R010
El director debe conceptuar ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará	si	si	R011

Tabla 12. Evaluación cualitativa de los controles existentes

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 13. Evaluación del tipo de control en el proceso Análisis de crédito.

CONTROLES	TIPO DE CONTROL	Código Riesgo
Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	Preventivo	R001
El asesor revisar que se tengan todos los documentos	Preventivo	R002
El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el analista	Preventivo	R003
N/H	Preventivo	R004
Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	Preventivo	R005
El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	Preventivo	R006
El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	Preventivo	R007
El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la cédula	Preventivo	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	Preventivo	R009
El asesor o analista captura datos en el formato con base en los documentos físicos y realiza revisión posterior de los mismos	Preventivo	R010
El director debe conceptuar ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará	Preventivo	R011

Fuente. Elaboración Propia

Capítulo seis: Valoración del riesgo Operativo

6.1. Valoración del riesgo Operativo según NTC ISO 31000

6.1.1. Tipos de técnicas

La primera clasificación se muestra como se aplican las técnicas a cada paso del proceso de valoración del riesgo, como se indica a continuación.

- Identificación del riesgo
- Análisis del riesgo- Análisis de consecuencias
- Análisis del riesgo – estimación cualitativa, semicuantitativa de la probabilidad e impacto.
- Análisis del riesgo- valoración de la eficacia de los controles existentes
- Análisis del riesgo – Estimación del nivel del riesgo
- Evaluación del riesgo

6.1.2. Factores que influyen en la selección de las técnicas para la Valoración del riesgo.

- Complejidad del problema y los métodos necesarios para analizarlo.
- La naturaleza y grado de incertidumbre de la valoración del riesgo con base en la cantidad de información disponible y en los requisitos para satisfacer los objetivos.
- La cantidad de recursos necesarios en términos de tiempo y nivel de experticia, necesidades de datos o costos.
- Si el método puede suministrar un resultado cuantitativo o no.

6.1.3. Método para la valoración del riesgo.

El método que se adoptó para el análisis de la valoración del riesgo fue a través de matrices de probabilidad e impacto definido por los eventos de riesgo hallados en cada una de las actividades realizadas del proceso Análisis de crédito.

Ilustración 12. Matriz de probabilidad e impacto Fuente. Elaboración propia

Codigo Riesgo	Eventos de riesgo operativo	Gráfico Mapa de riesgos	
		x Impacto	y Probabilidad
R001	No realizar la pre- radicación del crédito, que finalmente no permite medir tiempos de respuestas o pérdida de los documentos	40	40
R002	Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de otorgamiento.	60	60
R003	Documentación incompleta, documentos adulterados	40	60
R004	Tiempos de respuestas no adecuados.	40	60
R005	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados	40	60
R006	Dificultad de localización de deudor o codeudores / No concordancia en los datos entregados y los consultados con las fuentes	40	60
R007	Inexactitud en las referencias	40	40
R008	Realizar consultas que no correspondan a las personas que autorizan que puede traducirse en reclamaciones y requerimientos.	60	20
R009	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	40	40
R010	Incluir información que no corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos	40	40
R011	Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito	40	40

Ilustración 13. Matriz de probabilidad e impacto con los controles existentes. Fuente. Elaboración propia

Codigo de Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel	Controles Actuales / Respuesta
			(A/M/B)	
R001	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	Bajo	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático
R002	3- Es posible	3-Moderado	Medio	El asesor revisar que se tengan todos los documentos
R003	3- Es posible	2-Pequeño	Medio	El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el analista
R004	3- Es posible	2-Pequeño	Medio	N/H
R005	3- Es posible	2-Pequeño	Medio	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático
R006	3- Es posible	2-Pequeño	Medio	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación
R007	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	Bajo	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación
R008	1- Sería excepcional	3-Moderado	Bajo	El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la cédula
R009	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	Bajo	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
R010	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	Bajo	El asesor o analista captura datos en el formato con base en los documentos físicos y realiza revisión posterior de los mismos
R011	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	Bajo	El director debe conceptuar ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará

Fuente. Elaboración propia

Los datos de Excel muestran el grado de importancias que tienen los riesgos, si son significativos o no:

<i>COD</i>	<i>PROB.</i>	<i>CONS.</i>	<i>REQ.</i>	<i>GI</i>	<i>PRIORIDAD</i>
R001	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R002	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R003	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R004	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R005	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R006	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R007	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R008	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R009	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R010	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO
R011	10	100	10	120	NO SIGNIFICATIVO

Tabla 14. Tabla de prioridad de Riesgos

Fuente. Elaboración Propia

Capítulo Siete: Tratamiento y Monitoreo del Riesgo

7.1. Tratamiento del Riesgo del proceso Análisis de Crédito

El plan de tratamiento, es el penúltimo 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.

7.1.1. 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.

-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.

Según lo anteriormente estudiado, si un control no es efectivo se hace ajuste al control. Dependiendo de esos riesgos inherentes unos controles van a subir y otro van a bajar.

A continuación, se muestra los pasos seguidos al tratamiento del proceso Análisis de crédito.

EVALUACION DE CONTROL

Preventivo

Detectivo

Correctivo

Fuente. Elaboración Propia

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:

Ilustración 14. Tipos de control

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

Fuente. Guía para la administración del riesgo -DAFP

Ilustración 15. Opciones de manejo del riesgo

Fuente. Elaboración propia

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	Se asume el riesgo.
	* Reducir el riesgo	Se implementan controles y sus acciones de manejo del riesgo orientadas a disminuir la probabilidad
ALTA	* Reducir 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.
	* Evitar el riesgo	
	* Compartir o transferir el riesgo	
EXTREMA	* Reducir 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.
	* Evitar el riesgo	
	* Compartir o transferir el riesgo	

Ilustración 16. Opciones de manejo del RO respecto a la zona de riesgo. Fuente. Elaboración propia

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
R006.	Normas claras y aplicadas	M: Mensual
R007.	Control de términos	M: Mensual
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

Ilustración 17. Opción de tratamiento al proceso Análisis de Crédito para Servimcoop.

Fuente. Elaboración propia.

Hago alusión a los adelantos en tema de riesgo operativo que la cooperativa Servimcoop viene haciendo, estos son los adelantos en COSO, teniendo en cuenta que la cooperativa debe hacer cumplimiento de la gestión del riesgo operativo.

El Coso les permitirá identificar el estado de desarrollo en que se encuentran cada uno de sus componentes, los cuales son:

Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación y supervisión, los cuales interactúan entre sí para promover el logro de los objetivos de Servimcoop.

Para tales efectos, se establecen cinco posibles estados de madurez que en su orden evolutivo son: inicial, en proceso de implementación, establecido/implementado, avanzado y optimizado y Servimcoop se encuentra en la etapa inicial con proceso de implementación del COSO con finalización en el transcurso del año 2017.

7.12. Indicadores de riesgo operativo

Control de riesgo operativo

Los controles corresponden a las medidas para mitigar el riesgo inherente con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que dicho riesgo se materialice. Mediante estas medidas de control se deben tomar decisiones, y así poder determinar cuál es el perfil de riesgo residual de la compañía, estas decisiones están direccionadas a evitar, aceptar o transferir el riesgo.⁴⁸

Indicador 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 o la compañía 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.

⁴⁸ https://www.confianza.com.co/sites/default/files/adjuntos/cartilla_WEB_SARO.pdf

Tabla 15. Indicadores de seguimiento a los principales Riesgos

CODIGO RIESGO	CORRELACION RIESGO	ACTIVIDAD	EVENTO DE RIESGO	CONTROLES NUEVOS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
R002	MEDIO	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.	Verificación de firmas y documentos.	<u>#Créditos incompletos</u> Total créditos otorgados mensual.	Asesor Comercial
R003	MEDIO	Verificar si la documentación está completa	Documentación incompleta, documentos adulterados	Niveles de autorización	<u># Errores cometidos de los documentos incompletos por créditos otorgados en un mes.</u> Total de créditos analizados.	Asesor Comercial
R004	MEDIO	Solicitar la documentación pendiente si es necesario	Tiempos de respuestas no adecuados.	Tableros de control	<u>Promedio de Tiempo de recepción de Documentos incompletos</u> Total tiempo recepción Análisis de créditos incompletos mensual	Asesor comercial
R005	MEDIO	Radicar el crédito	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados	Seguimiento al cronograma	<u># Omisiones en radicación de documentos completos</u> Total Documentos aprobados mensual	Asesor comercial
R006	MEDIO	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	Normas claras y aplicadas	<u># Documentos con dificultad de cumplimiento de los requisitos</u> Número Total de Pre-aprobaciones de crédito.	Asesor Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Para concluir, es fundamental monitorear permanentemente la eficiencia y efectividad del desempeño de las actividades relacionadas con el proceso seleccionado Riesgo Operativo en el Análisis de crédito. Esto permite tener un panorama certero a la hora de tomar decisiones oportunas sobre posibles riesgos que pudieran presentarse. Para cumplir con este requerimiento se desarrolló una serie de herramientas gerenciales conocidas como indicadores con el objetivo de que disminuya la probabilidad de ocurrencia de estos errores que se da por documentación incompleta, documentación desactualizada o falsificación.

Conclusiones

- 1) El futuro para el negocio de las entidades financieras se encuentra vinculado a los canales alternativos de buenas prácticas en gestión del riesgo operacional.
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) 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.
- 5) 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.

- 6) 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) 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.
- 8) Se analizaron los diferentes escenarios de las actividades expuestas al riesgo relacionadas con el proceso análisis de crédito y se establecieron los indicadores a los principales eventos de riesgo.
- 9) 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.
- 10) 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

Referencia de libros

1995), C. B. (1995). *Superintendencia Financiera de COlombia*. Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>

III, A. d. (2010). *Bank For International Settlements*. Recuperado el 26 de Agosto de 2016, de www.bit.org

Lopez, D. P. (2009). *Bank For International Settlements*. Recuperado el 22 de Agosto de 2016, de www.bis.org

Referencia de documentos electrónicos

- 1) 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>.
- 2) 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>.
- 3) Fernanda Pérez-Hernández (2008) Gestión del riesgo crediticio: un análisis comparativo entre Basilea II y el Sistema de Administración del Riesgo Crediticio Colombiano, SARC Bogotá, Colombia recuperado
http://cuadernosdecontabilidad.javeriana.edu.co/vol9_n_24/vol9_24_8.pdf
- 4) Basilea. (s.f).recuperado el 10 de agosto de 2016 de
http://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm
- 5) Sistema de administración de riesgo operativo normativa (s.f) recuperado el 12 de agosto de 2016 de <https://www.girosyfinanzas.com/Portals/0/pdf/Saro1.pdf>
- 6) Norma técnica colombiana NTC ISO 31000 (S.f) recuperado el 12 de Agosto de 2016
<http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/NTC-ISO-31000-2011.pdf>

Anexos: Normatividad Vigente Riesgo Operativo

Páginas de consulta:

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>

www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf .Buenas Prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo.

<http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/NTC-ISO-31000-2011.pdf>.

Norma técnica colombiana NTC ISO 31000.

CD- Herramienta en Excel Riesgo Operativo en el proceso Análisis de Crédito

Otros anexos

A continuación los 23 procesos actuales de la Cooperativa de servicios múltiples de Mogotes- Servimcoop, empezando desde Aportes – procedimiento de retención de salarios y terminando en Caracterización Colocación:



NUMERO	AREA	PROCESO	NOMBRE PROCEDIMIENTO
1	Aportes	procedimiento	retención de salarios
2	Aportes	procedimiento	reclamación seguro vida deudores
3	colocación	procedimiento	recaudo por nota debito
4	colocación	procedimiento	recaudo por caja
5	colocación	procedimiento	normalización de cartera
6	colocación	procedimiento	judicialización de cartera
7	colocación	procedimiento	inclusión póliza deudores
8	colocación	procedimiento	evaluación trimestral
9	colocación	procedimiento	evaluación anual
10	colocación	procedimiento	entrevista de crédito
11	colocación	procedimiento	deseMBOLSO de créditos
12	colocación	procedimiento	constitucion de prenda
13	colocación	procedimiento	constitucion de póliza de seguros - garantias
14	colocación	procedimiento	constitucion de hipoteca
15	colocación	procedimiento	cobranza administrativa
16	colocación	procedimiento	administración de cartera castigada
17	colocación	procedimiento	castigo de cartera
18	colocación	procedimiento	cancelación de garantias
19	colocación	procedimiento	aprobación de crédito
20	colocación	procedimiento	análisis de crédito
21	colocación	procedimiento	administración de hipoteca - certificados de libertad
22	colocación	procedimiento	administración de garantias
23	caracterización	procedimiento	Caracterización colocación.

Proceso de Evaluación 01/02/2015
Proceso seleccionado: Analisis de Credito - SERVIMCOOP Riesgo Operativo

RIESGOS						
Ítem	ACTIVIDAD	RIESGO OPERATIVO	Fuente/ Factor	Clasificación del riesgo	Causas	Consecuencias
R001	Recepcionar los documentos del crédito del asociado	No realizar la pre-radición del crédito, que finalmente no permite medir tiempos de respuestas o	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Descuido del funcionario encargado	Demora en la respuesta al asociado
R002	Revisar los documentos para constatar que estén completos y verificar que la fecha de	Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Falta de revisión o revisión superficial	Demora en la respuesta de decisión del crédito
R003	Verificar si la documentación está completa	Documentación incompleta, documentos adulterados	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Falta de revisión o revisión superficial	Demora en la respuesta de decisión del crédito
R004	Solicitar la documentación pendiente si es necesario	Tiempos de respuestas no adecuados.	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Descuido del funcionario encargado de radicar y revisar	Traduce en demora en las respuestas
R005	Radicar el crédito	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Descuido del funcionario encargado	Demora en la respuesta al asociado
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	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Error en la entrega de información o en la recepción	La localización implica que el crédito demora más en el proceso
R007	Si hay inexactitud en las referencias informar al asociado y al jefe de Riesgos	Inexactitud en las referencias	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Imprecisión en los datos de las personas o entidades que refieren al asociado	No poder contactar a las referencias del crédito concluye en demora en las respuestas
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.	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Descuido del funcionario en la consulta a la central de riesgo	Una consulta a un documento de persona que no autoriza consulta puede generar reclamaciones
R009	Revisar el contenido de los documentos y la calidad de la información referente a ingresos, cuotas financieras, propiedades y hábitos de pago	Esta base 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	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Descuido del asesor, director o analista	Aprobación de créditos que no cumplen con los criterios o requisitos mínimos
R010	la información en el formato de análisis de crédito, bajo los criterios mínimos de otorgamiento y las políticas de aceptación	corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Descuido del asesor o analista	Aprobación de créditos que no cumplen con los criterios o requisitos mínimos o negación de créditos que sean buenos negocios
R011	Emite el concepto de viabilidad del crédito de la garantía y de la inversión del mismo.	Insuficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de	Procesos	Ejecución y Adm. de Procesos	Descuido del director de oficina	Demora en la decisión, el concepto de viabilidad y de la inversión es fundamental para decidir

EFECTO	CLASIFICACIÓN
Procesos	Fuente Interna
Infraestructura	Fuente Externa
Tecnología	Relaciones Laborales
Recursos Hum	Clientes
Externos	Datos activos Físicos
	Falta tecnológica
	Ejecución y Adm. de Procesos

Matriz de Riesgos Operativos en el proceso Analisis de Credito

Proceso		Medimiento Analisis de credito					
Fecha de inicio:		6/10/2016					
Fecha de fin:		30/10/2016					
Codigo de Riesgo	Actividad	Tipo de riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel (A/MB)	Controles Actuales / Respuesta	Responsable de la acción de respuesta / controles
R001	Recepcionar los documentos del crédito del asociado	Operativo	2- Es raro que suceda	2-Fuerte	Bajo	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere	Asesor Comercial
R002	Revisar los documentos para constatar que estén completos y verificar que la fecha de	Operativo	3- Es posible	3-Moderado	Medio	El asesor revisar que se tengan todos los documentos	Asesor Comercial
R003	Verificar si la documentación está completa	Operativo	3- Es posible	2-Fuerte	Medio	El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el	Asesor Comercial
R004	Solicitar la documentación pendiente si es necesario	Operativo	3- Es posible	2-Fuerte	Medio	NH	Asesor comercial
R005	Radicar el crédito	Operativo	3- Es posible	2-Fuerte	Medio	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere	Asesor comercial
R006	Verificar la veracidad de la información y relacionada con las referencias y demás fuentes	Operativo	3- Es posible	2-Fuerte	Medio	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	Asesor Comercial
R007	Si hay inexactitud en las referencias informar al asociado y al Jefe de Riesgos	Operativo	2- Es raro que suceda	2-Fuerte	Bajo	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	Director de oficina
R008	Realizar las consultas a la central de riesgo, del solicitante y codeudores, con base en la	Operativo	1- Sería excepcional	3-Moderado	Bajo	El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la	Asesor comercial
R009	Revisar el contenido de los documentos y la calidad de la información referente a ingresos, cuotas financieras, propiedades y hábitos de pago	Operativo	2- Es raro que suceda	2-Fuerte	Bajo	El asesor, director o analista revisa que se cumpla capacidad de pago, solvencia económica, buen reporte de centrales de	Analista de crédito
R010	Realizar el análisis incluyendo la información en el formato de análisis de crédito, bajo los criterios mínimos de otorgamiento y las políticas de	Operativo	2- Es raro que suceda	2-Fuerte	Bajo	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
R011	Emite el concepto de viabilidad del crédito de la garantía y de la inversión del mismo.	Operativo	2- Es raro que suceda	2-Fuerte	Bajo	El director debe conceptual ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará	Director, Asesor, Analista de Crédito

SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO OPERATIVO

MATRIZ DE VALORACIÓN

Codigo de Riesgo	Descripción del riesgo	Calificación Preliminar de Probabilidad	Calificación Preliminar de Impacto	Controles existentes	¿Disminuye el nivel de probabilidad del riesgo?	¿Disminuye el nivel de impacto del riesgo?
R001	No realizar la pre- radicación del crédito, que finalmente no permite medir tiempos de respuestas o pérdida de los documentos	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	si	si
R002	Documentación desactualizada e incompleta puede traducir en demora en el proceso de otorgamiento.	3- Es posible	3-Moderado	El asesor revisar que se tengan todos los documentos	si	si
R003	Documentación incompleta, documentos adulterados	3- Es posible	2-Pequeño	El asesor revisa que los documentos estén, hace confirmación al igual que el	si	si
R004	Tiempos de respuestas no adecuados.	3- Es posible	2-Pequeño	NH	si	si
R005	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados.	3- Es posible	2-Pequeño	Ubicación de fecha en la solicitud, pero se requiere automático	si	si
R006	Dificultad de localización de deudor o codeudores / No concordancia en los datos entregados y los consultados con las fuentes.	3- Es posible	2-Pequeño	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	si	si
R007	Inexactitud en las referencias	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	El asesor verifica con el asociado los datos para posterior confirmación	si	si
R008	Realizar consultas que no correspondan a las personas que autorizan que puede traducirse en reclamaciones y requerimientos. 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	1- Sería excepcional	3-Moderado	El asesor autorizado para la consulta a la central se provee de la fotocopia de la órdula	si	si
R009	Inclusión de información que no corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos. Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito.	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	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
R010	Inclusión de información que no corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos. Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito.	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	El asesor o analista captura datos en el formato con base en los documentos físicos y realiza revisión posterior de los mismos	si	si
R011	Inclusión de información que no corresponde a los documentos físicos, esto puede traducir en decisiones inapropiadas, tanto para aprobar créditos que no cumplen o negar créditos buenos. Que el concepto no abarque suficientemente el conocimiento del deudor y su actividad, además la inversión, puede traducir en devoluciones o negación de crédito.	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	El director debe conceptual ampliamente sobre el conocimiento del asociado y de la inversión que realizará	si	si

INDICADORES DE RIESGO A LOS PRINCIPALES EVENTOS DEL PROCESO ANALISIS DE CREDITO

CODIGO RIESGO	CORRELACION RIESGO	ACTIVIDAD	EVENTO DE RIESGO	CONTROLES HECHOS	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
R002	MEDIO	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.	Verificación de firmas y documentos.	#Créditos incompletos Total créditos otorgados mensual.	Asesor Comercial
R003	MEDIO	Verificar si la documentación está completa	Documentación incompleta, documentos adulterados	Niveles de autorización	# Errores cometidos de los documentos incompletos por créditos otorgados en un mes. Total de créditos analizados.	Asesor Comercial
R004	MEDIO	Solicitar la documentación pendiente si es necesario	Tiempos de respuestas no adecuados.	Tableros de control	Promedio de Tiempo de recepción de Documentos incompletos Total tiempo recepción Análisis de créditos	Asesor comercial
R005	MEDIO	Radicar el crédito	Omisión en la radicación de los documentos completos que traducen en tiempos de respuestas no adecuados	Seguimiento al cronograma	# Omisiones en radicación de documentos completos Total Documentos aprobados mensual	Asesor comercial
R006	MEDIO	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	Normas claras y aplicadas	# Documentos con dificultad de cumplimiento de los Número Total de Pre-aprobaciones de crédito.	Asesor Comercial

