

Implementación De Un Sistema De Administración De Riesgo Operativo (SARO) Para  
Los Procesos Misionales De COOPCALLEJONA Basado En La Circular Básica Contable y  
Financiera

Jhoan Ricardo Gamboa Guerrero

Trabajo De Grado Para Optar Al Título De Ingeniero Industrial

Director

Carlos Adolfo Beltrán Castro

Ingeniero de sistemas y Docente catedra UIS

Tutora

Luz María Pinzón Agudelo

Administradora de empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Físico - mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Bucaramanga

2025

**Tabla de contenido**

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....   | 8  |
| 1. Cumplimiento de objetivos.....                                  | 10 |
| 2. Definición del proyecto.....                                    | 11 |
| 2.1. Título .....  | 11 |
| 2.2. Planteamiento del problema .....                              | 11 |
| 2.3. Objetivos .....   | 13 |
| Objetivo general:.....   | 13 |
| Objetivos específicos: .....                                       | 13 |
| 3. Marco referencial .....   | 13 |
| 3.1. Marco de antecedentes .....                                   | 13 |
| 3.2. Marco teórico .....   | 16 |
| 3.3. Metodologías para la administración del riesgo operativo..... | 23 |
| 4. Metodología .....   | 26 |
| 4.1. Identificación:.....  | 27 |
| 4.2 Medición:.....   | 28 |
| 4.3. Control: .....  | 29 |
| 4.4. Monitoreo:.....   | 30 |
| 5. Contexto interno .....  | 31 |
| 5.1. Misión .....  | 31 |
| 5.2. Estructura organizacional .....                               | 31 |
| 5.3. Mapa de procesos .....  | 32 |
| 6. Resultados de la implementación .....                           | 35 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 6.1. Identificación .....        | 35 |
| 6.2. Medición .....              | 36 |
| 6.3. Control .....               | 39 |
| 6.4. Monitoreo.....              | 48 |
| 7. Conclusiones.....             | 49 |
| 8. Recomendaciones .....         | 50 |
| Referencias bibliográficas ..... | 51 |

**Lista de figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Interacción Contexto Externo E Interno.....                    | 22 |
| Figura 2: Proceso Implementación Iso 31000:2018 .....                    | 24 |
| Figura 3: Principios De Implementación Coso Erm - 2017.....              | 25 |
| Figura 4: Metodología Risicar .....                                      | 26 |
| Figura 5: Organigrama General Coopcallejona .....                        | 31 |
| Figura 6: Mapa De Procesos Coopcallejona.....                            | 32 |
| Figura 7: Ficha De Caracterización De Procesos .....                     | 34 |
| Figura 8: Caracterización Proceso Comercial.....                         | 34 |
| Figura 9: Matriz Adaptada De Calificación Del Riesgo.....                | 38 |
| Figura 10: Matriz Cuantitativa Adaptada De Calificación Del Riesgo ..... | 38 |
| Figura 11: Perfil De Riesgo Inherente .....                              | 39 |
| Figura 12: Variables De Efectividad De Controles .....                   | 39 |
| Figura 13: Aspectos Evaluados De La Eficacia.....                        | 40 |
| Figura 14: Aspectos Evaluados De La Eficiencia.....                      | 41 |
| Figura 15: Perfil De Riesgo Residual .....                               | 47 |
| Figura 16: Niveles De Aceptación Del Riesgo Iso .....                    | 47 |
| Figura 17: Niveles De Aceptación Adaptados.....                          | 48 |

**Lista de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Cumplimiento De Objetivos .....                      | 10 |
| Tabla 2: Lista De Estándares Internacionales .....            | 23 |
| Tabla 3: Variable: Probabilidad De Ocurrencia.....            | 28 |
| Tabla 4: Variable: Impacto .....                              | 29 |
| Tabla 5: Definición De La Variable "Impacto" .....            | 36 |
| Tabla 6: Definición De La Variable "Probabilidad" .....       | 36 |
| Tabla 7: Matriz De Calificación Del Riesgo.....               | 37 |
| Tabla 8: Resumen De Riesgos De La Gestión De Crédito .....    | 43 |
| Tabla 9: Resumen De Riesgos De Gestión De Cartera.....        | 44 |
| Tabla 10: Resumen De Riesgos De La Gestión De Asociados. .... | 45 |
| Tabla 11: Resumen De Riesgos De La Gestión Comercial. ....    | 46 |

## **Apéndices**

Apéndice A: Matriz Saro – Formato De Registro De Eventos

Apéndice B: Manual Saro - COOPCALLEJONA

Apéndice C: Caracterización Procesos Misionales

Apéndice D: Caracterización Procesos De Control

Apéndice E: Caracterización Procesos De Apoyo Y Estratégicos

Apéndice F: Procedimiento De Identificación

Apéndice G: Procedimiento De Medición De Riesgos

Apéndice H: Procedimiento De Monitoreo Saro

Apéndice I: Procedimiento Generación De Informes Saro

Apéndice J: Procedimiento Registro De Eventos

Apéndice K: Procedimiento De Sanciones

Apéndice L: Procedimiento De Inducción - Capacitación

Apéndice M: Niveles De Aceptación Del Riesgo Operativo

Apéndice Ñ: Evidencias Primer Jornada De Socialización

Apéndice O: Manual SARC Y Matriz De Riesgo De Crédito

Apéndice P: Manual SARLAFT Y Matriz De Riesgo De LA - FT

## Resumen

**Título:**

Implementación De Un Sistema De Administración De Riesgo Operativo (SARO) Para Los Procesos Misionales De COOPCALLEJONA Basado En La Circular Básica Contable y Financiera

**Autor:**

Jhoan Ricardo Gamboa Guerrero

**Palabras clave:**

Riesgo operativo; sistema de administración de riesgos operativos (SARO); Cooperativa; Identificar; Medir; Controlar; Monitorear; SUPERSOLIDARIA; Circular básica contable y financiera.

**Descripción:**

A continuación, el lector se encontrará con los detalles de los elementos, prácticas y herramientas que hicieron parte de la implementación de un sistema de administración de riesgo operativo (SARO) aplicado a los procesos misionales de la cooperativa COOPCALLEJONA; para la cual se tomó como base lo establecido en el capítulo 4, del título 4 de la circular básica contable y financiera de la superintendencia de la economía solidaria (SUPERSOLIDARIA).

La primera fase de este ejercicio fue identificar los riesgos, se hizo una caracterización de los procesos misionales; luego se identificaron los riesgos en conjunto con los líderes de cada proceso; para posteriormente ser medidos utilizando las variables: impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Dando así paso a la tercera etapa que consistió en la identificación de los controles, la medición de su efectividad y la consolidación de la medida del riesgo residual. En la cuarta y final etapa, se establecieron las políticas de monitoreo, así como todos los procedimientos y documentos que orquestarán los ejercicios posteriores dentro de la organización relacionados con el riesgo operativo. Al final de todo este ejercicio, se puede dimensionar el impacto de la importancia de tener documentados los procesos al interior de una organización, pues para una satisfactoria implementación del SARO es indispensable que estos estén actualizados y que sean un reflejo de la realidad de la organización. Por otra parte, se percibe también el impacto de un SARO, pues este ejercicio es transversal a todos los demás sistemas de administración de riesgos.

---

\*Proyecto De Grado Para Optar Al Título De Ingeniero Industrial

\*\*Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.

## Abstract

**Title:**

Implementation of an Operational Risk Management System (ORMS) for COOPCALLEJONA's Mission Processes Based on the circular básica contable y financiera.

**Author:**

Jhoan Ricardo Gamboa Guerrero

**Key words:**

Operational risk; operational risk management system (ORMS); Cooperative; Identify; Measure; Control; Monitor; SUPERSOLIDARIA; circular básica contable y financiera.

**Description:**

In the following document, the reader will find details of the elements, practices, and tools involved in the implementation of an operational risk management system (ORMS) applied to the mission processes of the COOPCALLEJONA cooperative. This system was based on the provisions of Chapter 4, Title 4 of the “circular básica contable y financiera” of the Superintendency of the Solidarity Economy (SUPERSOLIDARIA).

The first phase of this exercise was to identify risks. A characterization of the mission processes was performed; then, risks were identified in conjunction with the leaders of each process, and subsequently measured using the variables: impact and probability of occurrence of the risks. This led to the third stage, which consisted of identifying controls, measuring their effectiveness, and consolidating the residual risk measure. In the fourth and final stage, monitoring policies were established, as well as all the procedures and documents that will orchestrate subsequent operational risk exercises within the organization. At the end of this exercise, the impact of documenting processes within an organization can be measured. Successful implementation of ORMS requires that these processes be up-to-date and reflect the organization's reality. Furthermore, the impact of an ORMS can also be seen, as this exercise cuts across all other risk management systems.

---

\*Undergraduate Project for the Degree of Industrial Engineer

\*\*Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies.

## Introducción

Basados en la bibliografía de este documento, el autor define el riesgo como: la probabilidad de que ocurran eventos que entorpezcan o eviten el cumplimiento de los objetivos de una organización. Por otro lado; SUPERSOLIDARIA (2021) en la circular básica contable define el riesgo operativo como la posibilidad de pérdidas por fallos o inadecuaciones en los procesos, recurso humano, infraestructura física u ocurrencia de acontecimientos externos. En ese sentido, es deducible que cualquier organización está expuesta en su nivel operativo a una amplia lista de riesgos todos días; los cuales pueden traer consigo consecuencias muy desfavorables como inclusive la liquidación total de una organización, por lo que se hace indispensable para tener un ejercicio sano el ser capaz de gestionar adecuadamente estos riesgos.

La cooperativa COOPCALLEJONA, dedicada a la captación de aportes y otorgación de créditos a sus socios; tiene un fuerte compromiso con la cultura de la mejora continua de la misma manera que viene implementando desde el año anterior (2024) planes para aumentar sus ingresos, lo que afecta de manera directa el volumen de operaciones. Por estas razones decide poner en marcha un sistema de administración de riesgo operativo (SARO) con un alcance limitado a los procesos misionales; para lo cual se tiene como base las directrices y metodologías estipuladas en el capítulo 4, del título 4 de la circular básica contable de la SUPERSOLIDARIA (2021).

La implementación del SARO tiene cuatro etapas principales que son: la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos; los cuales están afinados a los estándares internacionales de gestión de riesgo. En la identificación se hace una revisión profunda de los procesos; permitiendo entender el contexto interno de la compañía, sus diferentes actividades y los riesgos relacionados a estas; en la etapa de medición se valoran estos riesgos teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y sus impactos; para posteriormente implementar controles que mitiguen estas variables. Finalmente se establecen los mecanismos y periodos de monitoreo para así hacer cambios que eviten la materialización de eventos. A continuación, el lector podrá apreciar con más detalle las actividades de cada etapa y sus respectivos resultados.

## 1. Cumplimiento de objetivos

*Tabla 1: Cumplimiento de objetivos*

| OBJETIVO GENERAL   | CUMPLIMIENTO                          |
|--|---------------------------------------|
| Implementar el sistema de administración de riesgo operativo (SARO) para los procesos misionales de la cooperativa de aportes y crédito coopcallejona basado en la circular básica contable y financiera en el título 4, capítulo 4. | APENDICE A Y APENDICE B               |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS  | CUMPLIMIENTO                          |
| Caracterizar los diferentes procesos para establecer el mapa de procesos e identificar las fortalezas y debilidades dentro de los procesos misionales.   | APENDICE A Y CAPITULO 4               |
| Definir las políticas, metodologías y procedimientos que serán llevados a cabo para la implementación del SARO en la organización.   | CAPITULO 2 Y 3                        |
| Identificar, analizar, valorar y generar controles para los diferentes riesgos operativos presentes en los procesos misionales de la organización; esto basado en la circular básica contable y financiera de la supersolidaria.     | CAPITULO 5; APENDICE A;<br>APENDICE M |
| Documentar el desarrollo de las diferentes actividades para así consolidar el manual del sistema de administración de riesgo operativo.  | CAPITULO 5 Y APENDICE B               |
| Socializar los resultados con la gerencia y colaboradores dentro de la organización para inculcar una cultura de gestión de riesgos dentro de la organización y dar continuidad a todo lo implementado.                              | APENDICE Ñ                            |

## 2. Definición del proyecto

### 2.1. Título

Implementación de un sistema de administración de riesgo operativo (SARO) para los procesos misionales de COOPCALLEJONA basado en la circular básica contable y financiera.

### 2.2. Planteamiento del problema

Según la SUPERSOLIDARIA (2017): “Una cooperativa es la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.” (P.6)

COOPCALLEJONA (2025). La cooperativa de vecinos y amigos de callejona; COOPCALLEJONA, se constituye el 24 de noviembre del año 2000. La actividad económica desarrollada por la cooperativa es la otorgación de créditos bajo las modalidades de libre inversión, estudio, vehículo y campo. Estos créditos se pueden ofrecer con dinero propio de la cooperativa que se obtiene por medio de los socios aportantes o por préstamos a otros bancos. Otra particularidad de estos créditos es que solamente se otorgan a personas que están asociadas a la cooperativa; siendo esta su principal actividad y fuente de ingresos. (P-60). La cooperativa cuenta con dos sedes ubicadas en los municipios de Socorro-Santander y Guapotá-Santander; siendo su principal sede la ubicada en Guapotá. Al cierre del periodo contable del año 2024, COOPCALLEJONA contaba con 1609 socios aportantes y había otorgado durante este mismo año 706 créditos; los cuales suman \$4.991.346.000. COOPCALLEJONA (2025) (p-29).

Entrando en materia; la SUPERSOLIDARIA, en la circular básica contable y financiera estipula en el título 4, capítulo 1, numeral 8 que las organizaciones solidarias vigiladas, deben establecer características mínimas que permitan implementar sistemas de administración de riesgo según sea el caso para cada organización.

COOPCALLEJONA viene implementando planes comerciales que durante el 2024 le permitieron adquirir 233 nuevos asociados; siguiendo con estos planes comerciales en el presente año espera cerrar con un total de 2000 asociados. COOPCALLEJONA (2025) (p-25) Este aumento en el número de asociados trae consigo un aumento en la cantidad de operaciones respecto a las que normalmente se hacían en años anteriores, pues desde el 2020 el 2024 ha sido el año con más asociados. También este aumento en el volumen de trabajo se evidencia en la cantidad de créditos otorgados y el volumen de cartera; pues en el 2024 cerró con un total de 706 créditos otorgados y una cartera de \$5'089.035.198 millones; esto significa un aumento del 53.6% en la cartera con respecto al cierre del año 2023. Este aumento es considerable teniendo en cuenta que se sigue teniendo la misma cantidad de empleados (6). Adicional al compromiso de gerencia con la mejora continua; por el aumento en la operación ya nombrado, debido a que está en marcha un plan comercial y a que dentro de la gestión de riesgos existentes no hay un sistema implementado para los riesgos operacionales; gerencia ve necesaria esta implementación y decide ponerla en marcha basada en las recomendaciones de la SUPERSOLIDARIA documentadas en la circular básica contable y financiera. De esta manera se espera: evitar la materialización de eventos que entorpezcan el cumplimiento de objetivos de la organización; seguir nutriendo una cultura organizacional de gestión de riesgos; mejoramiento en los procesos; toma de mejores decisiones y finalmente seguir cumpliendo con su misión de la mejor manera.

El sistema de administración de riesgo operativo (SARO), estipulado en la circular básica contable y financiera, tiene 4 etapas fundamentales que son: Identificar, medir, controlar y monitorear; estas 4 etapas se desarrollaran a lo largo de este proyecto.

### **2.3.Objetivos**

#### **Objetivo general:**

Implementar el sistema de administración de riesgo operativo (SARO) para los procesos misionales de la cooperativa de aportes y crédito COOPCALLEJONA basado en la circular básica contable y financiera en el título 4, capítulo 4.

#### **Objetivos específicos:**

- Caracterizar los diferentes procesos para establecer el mapa de procesos e identificar las fortalezas y debilidades dentro de los procesos misionales.
- Definir las políticas, metodologías y procedimientos que serán llevados a cabo para la implementación del SARO en la organización.
- Identificar, analizar, valorar y generar controles para los diferentes riesgos operativos presentes en los procesos misionales de la organización; esto basado en la circular básica contable y financiera de la SUPERSOLIDARIA.
- Documentar el desarrollo de las diferentes actividades para así consolidar el manual del sistema de administración de riesgo operativo.
- Socializar los resultados con la gerencia y colaboradores dentro de la organización para inculcar una cultura de gestión de riesgos dentro de la organización y dar continuidad a todo lo implementado.

## **3. Marco referencial**

### **3.1.Marco de antecedentes**

A continuación, se mencionarán los proyectos de grado y documentos en los que se aborda una implementación de sistema de administración de riesgo operacional y que a su vez fueron un modelo para todo lo expuesto y hecho a lo largo de este documento:

“Modelo “RISICAR” para el sistema de administración integral de riesgos en una compañía de seguros del Ecuador” escrito por: Cedeño C. David (2022). En este proyecto se tiene como resultado un artículo investigativo en el que se observa la implementación de la metodología RISICAR propuesta por Mejía Rubí (2006) en el libro: “Administración de riesgos: un enfoque empresarial” a una aseguradora; por medio de lo cual concluye el autor la efectividad de este método para gestionar riesgos y su practicidad; ya que hace una revisión global de los riesgos y plantea los elementos para su gestión. Otro valor agregado de esta referencia es que este proyecto fue para optar al título de magister; por lo que hay una rigurosidad académica mucho mayor que enriquece este documento.

“Administración de riesgos en el proceso de compra de la empresa construsanma CIA. LTDA” escrito por: Domínguez Gabriela & García Maricela (2011). En este proyecto de grado, vemos un caso práctico de implementación de administración de riesgos a un proceso específico; en el cual se toma como base la metodología RISICAR propuesta por Mejía Rubí (2006) en el libro “Administración de riesgos: un enfoque empresarial”. Metodología ampliamente utilizada en la administración de riesgos por su enfoque práctico y sencillo para organizaciones que tienen una filosofía de trabajo por procesos. Si bien esta metodología consta de seis etapas: identificación de riesgos, calificación de riesgos, evaluación de riesgos, medidas de tratamiento, implementación de medidas, monitoreo y evaluación. Estas etapas ya mencionadas comparten los principios básicos de la identificación, medición, control y monitoreo.

“Establecimiento Del Sistema De Administración De Riesgos Operativos (SARO) Para La División Financiera De La Universidad Industrial De Santander” escrito por: Jiménez B. Mónica (2009). En esta tesis de grado se puede apreciar la implementación de un sistema de administración de riesgo operacional (SARO) basándose en la norma técnica colombiana NTC-5254 para el área de finanzas de la universidad industrial de Santander. Esta implementación a su vez obedece a los planes de gestión anual de la institución educativa para el año 2008. A diferencia del proyecto presentado a continuación, la división financiera ya tenía todos sus procesos documentados por lo que

en la etapa inicial de establecimiento del contexto de usa la herramienta DOFA; mientras que las demás etapas concuerdan con las aquí propuestas (identificación, medición, control y monitoreo) a pesar de que usan otro modelo metodológico para la implementación del SARO.

“Establecimiento De Un Sistema De Administración De Riesgos Operacionales En La Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales De La Universidad Industrial De Santander” escrito por: Galán M. Iveth (2009) En esta implementación de SARO también se tomó como base la norma técnica colombiana NTC-5254 sin embargo en la etapa inicial del proyecto se tuvo un enfoque diferente, pues en primera medida hubo una delimitación en el alcance la cual se hizo a partir de una revisión en los flujos de información y trabajo de la organización para lo que se usó la cadena de valor; que a su vez también tuvo injerencia en la identificación de riesgos. En las demás etapas posteriores se procedió conforme la NTC-5254.

“Documentación E Implementación Del Sistema De Administración Del Riesgo Operativo (SARO) En El Fondo Mutuo De Inversión De Los Empleados De Compensar” escrito por: Reyes B. Mary (2007) En este proyecto se hace una implementación de SARO bajo estipulación de la superintendencia financiera sin especificar ninguna metodología específica; por lo que la autora decide utilizar el estándar australiano AS/NZ S - 4360:1999 en el cual hay un método que consta de cuatro etapas principales: identificación; medición; control y monitoreo de los riesgos; esta metodología es similar a la propuesta por la SUPERSOLIDARIA que se tendrá como base para este documento. Otro factor importante en este proyecto es el hecho de que el establecimiento de contexto e información preliminar a la identificación de los riesgos se hizo con la documentación de procesos, de igual manera a lo planteado para COOPCALLEJONA.

### **3.2. Marco teórico**

A continuación, se definirán conceptos y elementos que son clave para entender y poder llevar a cabo una implementación de un sistema de administración de riesgo operativo (SARO). Estas definiciones en su mayoría son tomadas de la circular básica contable y financiera de la superintendencia de la economía solidaria; en su más reciente publicación en el mes de enero del año de 2021; adicionalmente se adoptan definiciones y herramientas propuestas en los proyectos usados como antecedentes, esto con el fin de enriquecer y complementar la metodología de este proyecto.

#### **3.2.1. Riesgo**

Aunque el termino tiene algunas variaciones en la definición según el contexto en el que se esté usando; tomando como base los diversos autores citados en este documento, definiremos el riesgo como la posibilidad de que un evento con consecuencias/impactos negativos para la organización se materialice entorpeciendo así el cumplimiento de los objetivos de esta.

#### **3.2.2. Riesgo operativo**

Se define por riesgo operativo la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas, ausencias o inadecuaciones en:

- los procesos
- el recurso humano

3.2.2.1. la tecnología

3.2.2.2. la infraestructura física

3.2.2.3. u ocurrencia de acontecimientos externos.

#### **3.2.3. Sistema de administración de riesgo operacional (SARO)**

Conjunto de etapas, elementos, herramientas y recursos de cualquier tipo mediante los cuales la organización puede identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo operativo.

#### **3.2.4. Riesgo legal**

Posibilidad de pérdida de la organización al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones contractuales, fallas en los contratos y transacciones. También surge como consecuencia de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

#### **3.2.5. Riesgo reputacional**

Posibilidad de pérdida en que incurre una organización por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa sea cierta o no que esté relacionada con las prácticas de negocio que puedan causar retiro de sus asociados, disminución de ingresos o el inicio de procesos judiciales.

#### **3.2.6. Eventos de riesgo operativo**

Situaciones asociadas al riesgo operativo que generan impactos no deseados en las organizaciones solidarias

#### **3.2.7. Perdidas**

Cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, también los gastos derivados de atender este evento.

#### **3.2.8. Factores de riesgo operativo**

Son las principales situaciones generadoras de riesgos operativos que pueden llegar a representar pérdidas o no. Son: la tecnología, la infraestructura, los acontecimientos internos y externos. Dichos factores se clasifican en externos e internos, como se indica a continuación:

##### **3.2.8.1. Factores internos:**

Aquellas situaciones generadoras de eventos de riesgo operativo al interior de la organización relacionados con: el recurso humano, los procesos, la tecnología y la infraestructura física.

*Recurso humano:* Conjunto de personas vinculadas directa (contratos de trabajo según legislación vigente) o indirectamente (relación jurídica de prestación de servicios diferente a contrato de trabajo) con la ejecución de los procesos de la organización.

*Procesos:* Conjunto de acciones o actividades sistemáticas y repetitivas por las que unas entradas (inputs) se convierten en salidas (outputs).

*Tecnología:* Conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la organización, que incluye: hardware, software, y telecomunicaciones.

*Infraestructura física:* Conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización que incluye: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.

#### **3.2.8.2. Factores externos:**

Situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza, u ocasionadas por proveedores o terceros, que se escapan en cuanto a su causa y origen al control de la organización.

### **3.2.9. Clasificación de eventos de riesgo operativo**

#### **3.2.9.1. Fraude interno:**

Hace referencia a cualquier acto que de forma intencionada busca defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la organización, o incumplir normas o leyes; en los que está implicado al menos un empleado, tercero contratado o administrador de la organización.

#### **3.2.9.2. Fraude externo:**

Actos realizados por alguien externo con los que se pretende de forma intencionada defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la organización

o incumplir normas o leyes.

#### **3.2.9.3.Relaciones laborales incompatibles:**

Hace referencia a actos no acordes con la legislación laboral y con los acuerdos internos de trabajo.

#### **3.2.9.4.Asociados y/o clientes:**

Relacionado con fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones de la organización frente a los asociados o clientes, que impiden cumplir una obligación contraída con estos, o fallas de la naturaleza o diseño de un producto o servicio.

#### **3.2.9.5.Daños a activos físicos:**

Relacionado a pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la organización.

#### **3.2.9.6.Fallas tecnológicas:**

Relacionado con pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.

#### **3.2.9.7.Ejecución y administración de procesos:**

Relacionado con las pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos.

### **3.2.10. Cadena de valor**

La cadena de valor es un concepto que hace referencia al conjunto de procesos encadenados que estratégicamente son fundamentales para entender y gestionar las ventajas competitivas de una organización solidaria. Se dividen en tres conjuntos de procesos: estratégicos, misionales, y de apoyo y control.

**3.2.10.1. Procesos estratégicos:**

Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Es decir, aquellos procesos que definen el direccionamiento del negocio de la organización.

**3.2.10.2. Procesos misionales:**

Son aquellos procesos que añaden valor al asociado o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son procesos claves que intervienen en la misión de la organización y en el cumplimiento del objeto social.

**3.2.10.3. Procesos de apoyo y control:**

Los procesos de apoyo son los que suministran los recursos necesarios para el buen desempeño de las operaciones del negocio y los procesos de control brindan calidad y evitan la materialización de cualquier tipo de riesgo dentro de la organización.

**3.2.11. Control**

Cualquier elemento, medida, herramienta, procedimiento, subproceso o actividad destinada a mitigar la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo o el impacto de la materialización de un evento de riesgo. Por lo que existe una clasificación para los tipos de control existentes:

**3.2.11.1. Control preventivo:**

Tiene afectación sobre las causas de los riesgos; lo que implica una disminución en la variable “probabilidad de materialización”.

**3.2.11.2. Control correctivo:**

Tiene afectación sobre las consecuencias de materialización de un evento de riesgo, lo que implica una disminución en la variable “impacto”.

**3.2.11.3. Control detectivo:**

Este tipo de controles se activan al momento que se perciban situaciones fuera de las convencionales; las cuales pueden presentarse previas a la materialización de un evento o una vez se haya materializado el evento; por lo que afectan tanto la variable impacto como la probabilidad de ocurrencia; según el control en cuestión.

**3.2.12. Riesgo inherente**

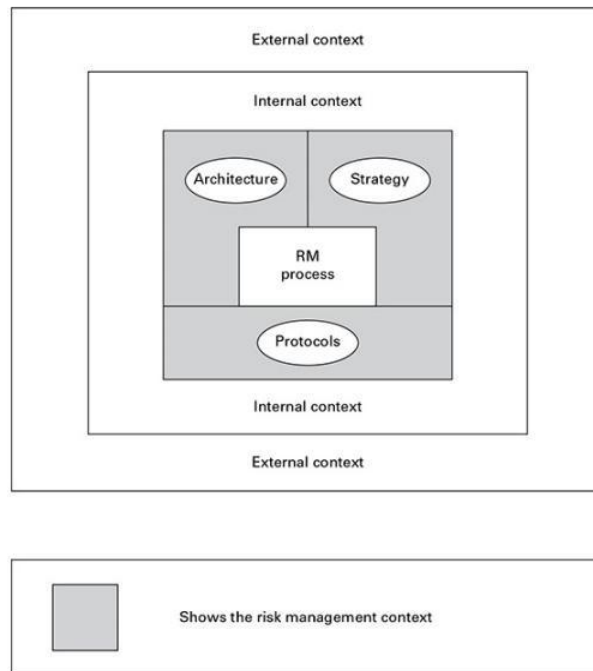
Referencia al nivel de riesgo propio de una actividad; sin tener en cuenta el efecto de ningún control. También conocido como “riesgo desnudo”.

**3.2.13. Riesgo residual**

Referencia al nivel de riesgo resultante de aplicar controles al riesgo inherente.

**3.2.14. Contexto: interno y externo**

En la norma ISO 31000 y en el estándar AS/NZ 4360; el primer paso para una implementación de un SARO es establecer el contexto. Se puede apreciar, según Hopkin p. en la *figura 1* como interactúan estos contextos dentro de la organización y los define así:

*Figura 1: Interacción contexto externo e interno.***FIGURE 7.1** Three components of context

*Nota: Tomado de Hopkin P. (cap 7, pag 147)*

#### - Contexto interno:

Se refiere a la organización en sí misma, las actividades allí realizadas, las habilidades y capacidades y su estructura en general. Los grupos de interés internos y sus expectativas. De estos elementos pueden desprenderse debilidades o fortalezas.

#### - Contexto externo:

Es el ambiente dentro del cual la organización existe; incluye consideraciones sobre el sector en el que opera; los grupos de interés externos, sus expectativas y el ambiente financiero externo a la organización. De estos elementos se pueden obtener oportunidades o amenazas.

### 3.3. Metodologías para la administración del riesgo operativo

A continuación, se hará un breve acercamiento a las diferentes metodologías expuestas por entidades que son autoridad en materia de riesgos:

*Tabla 2: Lista de estándares internacionales*

| Standard                           | Description  | Reference                   |
|------------------------------------|--|-----------------------------|
| ISO 31000                          | Standard published by the International Standards Organization (2018)                            | <a href="#">Figure 6.4</a>  |
| Institute of Risk Management (IRM) | Standard produced jointly by Airmic, Alarm and the IRM (2002)                                    | <a href="#">Figure 6.1</a>  |
| COSO ERM cube                      | Framework produced by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (2004) | <a href="#">Figure 6.3</a>  |
| CoCo (Criteria of Control)         | Framework produced by the Canadian Institute of Chartered Accountants (1995)                     | <a href="#">Figure 33.1</a> |

*Nota: Tomado de Hopkin paul (cap 6, pag 128)*

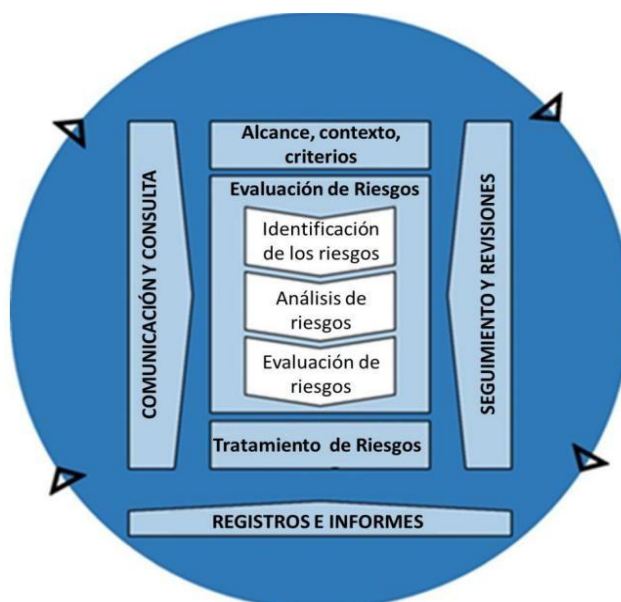
En la **Tabla 2** Paul Hopkin muestra de manera breve las metodologías a nivel internacional más conocidas y usadas. Aunque no aparece en el cuadro; Hopkin (2018) en el capítulo 6 también habla sobre el estándar australiano, AS/ZS 4360 dice que esta metodología, aunque fue la primera en existir oficialmente y muchos países la adoptaron, como el caso de Canadá; ha sido reemplazada por la norma ISO 31000; que tuvo su última actualización en 2018. A pesar de lo dicho, se hace la salvedad de que la mejor metodología es la que se adapte a las necesidades de la organización, pues esta debe contemplar dos factores centrales: primero, ser un soporte a todo el proceso de gestión de riesgo y segundo, debe garantizar que los productos generados sean comunicados al interior de la organización generando los beneficios esperados con este tipo de implementaciones.

#### 3.3.1. ISO 31000:2018

Hopkin P. (2018) (cap 6)(p.139) Dice que en esta versión la ISO 31000; muestra el proceso de gestión del riesgo más allá de una serie de pasos y concluye:

“aunque los procesos de gestión de riesgos se nos muestran de manera secuencial; en la práctica son iterativos”. En la **figura 2** se puede apreciar el proceso de administración de riesgo propuesto en la ISO 31000 que tal como se dijo antes, no es una serie de pasos; sino ciertos elementos interactuando muy similar a lo que ha propuesto COSO desde sus inicios. Otro aspecto importante de esta actualización es el direccionamiento hacia la creación y mantenimiento de valor dentro de las organizaciones; el cual se reitera a lo largo de todo el documento y que complementa el carácter iterativo propuesto en la metodología.

*Figura 2: Proceso implementación ISO 31000:2018*



*Nota: Tomado de ISO 31000:2018 (cap 6, pag 10)*

### 3.3.2. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

COSO (2013). El comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión TREADWAY, fue fundada en 1985; con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese aspecto específico. Este comité se dedica en la generación de marcos normativos sobre el control interno; gestión de riesgo empresarial y la prevención

del fraude, con el único objetivo de mejorar el desempeño organizacional y todo lo que esto implica. En 1992 se establece el marco integrado de control interno COSO-I enfocado en unificar las directrices de control interno y proporcionar una guía para el mejoramiento y creación de estructura de control de interno en las diversas compañías de Estados Unidos; sin embargo, adquirió popularidad al rededor del mundo y adoptado como metodología oficial y regulatoria en algunos países.

La última actualización de este marco metodológico; fue en el 2017, en donde establece 20 principios (*figura 3*), distribuidos en 5 componentes, con lo que se abarca la totalidad de las actividades relacionadas a la administración del riesgo empresarial.

*Figura 3: Principios de implementación COSO ERM - 2017*



*Nota: extraído de Resumen ejecutivo COSO ERM-2017*

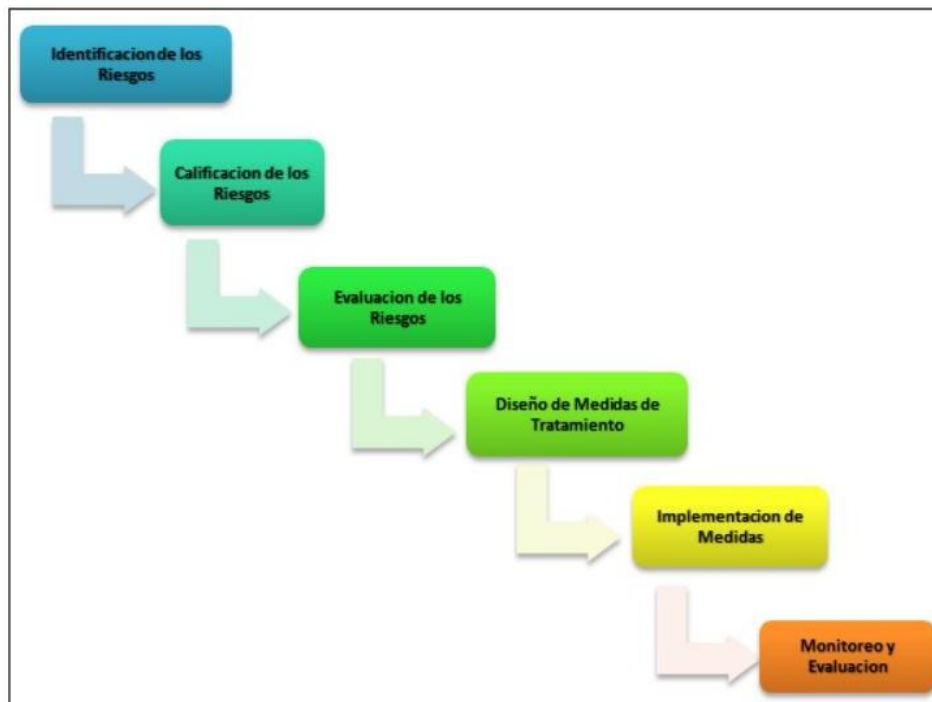
Metodologías usadas a nivel nacional:

### 3.3.3. RISICAR

Método propuesto por Mejía Rubí (2006), en su libro “Administración del riesgo: un enfoque empresarial” en donde explora de manera práctica todos los elementos importantes a la hora de administrar el riesgo de una organización; dando como resultado una nueva metodología (*figura 4*); enfocada en la

practicidad, fácil entendimiento y útil para cualquier tipo de organización. Convirtiéndose en un referente de la gestión del riesgo en toda Latinoamérica.

*Figura 4: Metodología RISICAR*



*Nota: Tomado de Domínguez Gabriela & García Maricela. (2011) (cap 2, pag 18)*

#### **3.3.4. NORMA TECNICA COLOMBIANA: NTC - ISO:31000**

Antes nombrada “NTC: 5254” tuvo una actualización en el 2018 y migrando a ser la traducción de la norma ISO:31000; ya que desde el 2004 y hasta entonces la norma en vigencia NTC:5254 era una traducción del estándar AS/NZ:436

### **4. Metodología**

A continuación, se revisará en detalle el paso a paso que se seguirá para la implementación del SARO. Tal como se estableció; esta serie de pasos está basado en las disposiciones del capítulo 4, título 4 de la circular básica contable y financiera de la SUPERSOLIDARIA (CBCF).

#### **4.1. Identificación:**

Se identificarán los riesgos operativos y las causas, usando los factores definidos anteriormente (factores externos e internos).

##### **4.1.1. Identificar y documentar los procesos:**

La organización debe mantener actualizada la documentación de sus procesos definidos en su cadena de valor: procesos estratégicos, misionales y de apoyo y control. Para este caso particular, solamente se caracterizarán los procesos misionales, pues ese es el alcance del proyecto; junto a la identificación de los demás procesos para definir la cadena de valor (mapa de procesos).

##### **4.1.2. Metodología de identificación:**

Para la identificación de los riesgos se harán entrevistas a cada uno de los cargos al haber finalizado la definición de la cadena de valor (mapa de procesos). El listado de riesgos resultante se cotejará con las matrices del SARLAFT y SARC; adicionalmente se comparará con los resultados obtenidos de los documentos académicos que han sido referenciados a lo largo del desarrollo de este proyecto, con el fin de abarcar todos los riesgos.

##### **4.1.3. Matriz consolidada de riesgo operativo:**

En primera medida se definirá una matriz por cada proceso del mapa de procesos; que para este caso particular solo abarcará los procesos misionales. Debe quedar registro y una validación por parte del líder del proceso de la manera en que se definió esta matriz. Una vez terminadas las matrices por proceso, se definirá la matriz consolidada de riesgo operativo; que será el principal insumo para la definición del perfil de riesgo inherente y residual, por ello la matriz deberá contar como mínimo con los siguientes ítems:

- Código interno del riesgo
- Nombre del riesgo
- Descripción del riesgo

- Causas del riesgo
- Consecuencias de la materialización del riesgo
- Clasificación del riesgo según el anexo 1 de la CBCF
- Proceso al cual está relacionado el riesgo
- Productos o servicios afectados en caso de que se materialice el riesgo

**4.2 Medición:**

Concluida la identificación; se medirán los riesgos utilizando dos variables: probabilidad de ocurrencia e impacto.

**4.2.1. Variable “probabilidad de ocurrencia”**

*Tabla 3: Variable: Probabilidad de ocurrencia*

| Nivel | Descriptor   | Definición   | Criterios (a definir por la Organización Solidaria) |
|-------|--------------|--|---|
| 1     | Inusual      | Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales         |   |
| 2     | Improbable   | Es difícil que ocurra                                      |   |
| 3     | Posible      | Podría ocurrir en algún momento                            |   |
| 4     | Probable     | Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias |   |
| 5     | Casi Certeza | Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias   |   |

*Nota: Extraída de título 4 CBCF. (cap 4, pag 242)*

La variable de probabilidad de ocurrencia se definirá partiendo de la **Tabla 3** en donde con aprobación de gerencia se establecerá la columna “criterio” que en el caso de COOPCALLEJONA corresponderá al rango de ocasiones que pueda materializarse un evento de riesgo durante un año.

### 4.2.2. Variable “impacto”:

*Tabla 4: Variable: Impacto*

| Nivel | Descriptor   | Definición  | Criterios (a definir por la Organización Solidaria) |
|-------|--------------|---|---|
| 1     | Bajo         | No genera perjuicios  |   |
| 2     | Menor        | Pocos perjuicios que se controlan, local e inmediatamente   |   |
| 3     | Moderado     | Perjuicios que se controlan localmente y/o con asistencia externa y que pueden generar riesgos asociados            |   |
| 4     | Mayor        | Perjuicios extensivos que generan pérdida en la capacidad de producción y que generan riesgos asociados importantes |   |
| 5     | Catastrófico | Perjuicios que generan importantes problemas de funcionamiento, pérdidas financieras, legales y de reputación       |   |

*Nota: Extraída de Título 4 CBCF. (cap 4) (P. 243)*

La variable “impacto” se definirá partiendo de la **Tabla 4** en donde se establecerán los niveles de la columna “criterio” que corresponde a un rango de salarios mínimos que representarán el impacto económico derivado de la materialización de un evento de riesgo. Estos rangos serán basados en alguno de los indicadores económicos internos de la organización.

Una vez definidas estas variables, sus criterios y rangos correspondientes; también se definirá el rango de aceptación de riesgo de la organización; posteriormente se medirá cada uno de los riesgos listados en la matriz de riesgos consolidada; esta medición permitirá generar el perfil de riesgo inherente mediante un mapa de calor, el cual contemplará las dos variables ya definidas.

### 4.3. Control:

La organización debe tomar medidas para controlar los riesgos a los que se ve expuesta para disminuir su probabilidad de ocurrencia o en caso de materializarse, mitigar el impacto.

#### **4.3.1. Identificación y medición de controles:**

Uno de los aspectos más importantes en la identificación de controles es clasificarlos según la variable del riesgo que impacta: probabilidad de ocurrencia o impacto; según esto se clasifican en:

- Preventivo (afecta la probabilidad de ocurrencia)
- Correctivo (afecta la variable impacto)
- Detectivo (afecta la probabilidad)

Esta clasificación es importante ya que es la que permite definir el perfil de riesgo residual, tomando como base la efectividad de los controles y como estos llegan a modificar la calificación del riesgo inherente. Para medir la efectividad se debe establecer una escala adecuada en la cual se contemple la eficiencia y eficacia de los controles.

#### **4.3.2. Implementación de controles:**

Una vez determinado el perfil de riesgo residual, esta medida entra a ser comparada con el apetito de riesgo definido. Si el perfil de riesgo residual esta por fuera de los niveles aceptables, habrá que implementar nuevas medidas o controles, garantizando que el nivel de riesgo quede en un rango aceptable para la organización.

#### **4.4. Monitoreo:**

Se establece que esta implementación deberá ser revisada como mínimo una vez al año, con la implementación de nuevos productos o en el caso de que haya algún cambio que afecte los procesos tal cual como se han documentado; esto con el fin de garantizar que los documentos y mediciones corresponden a la realidad de la organización. Se deberá definir un formato de registro de eventos en el que se registrará cualquier evento de riesgo operativo ya sea que genere o no pérdidas a la organización y las revisiones estipuladas anteriormente deberán tener como principal insumo este registro en caso de que exista.

### 5. Contexto interno

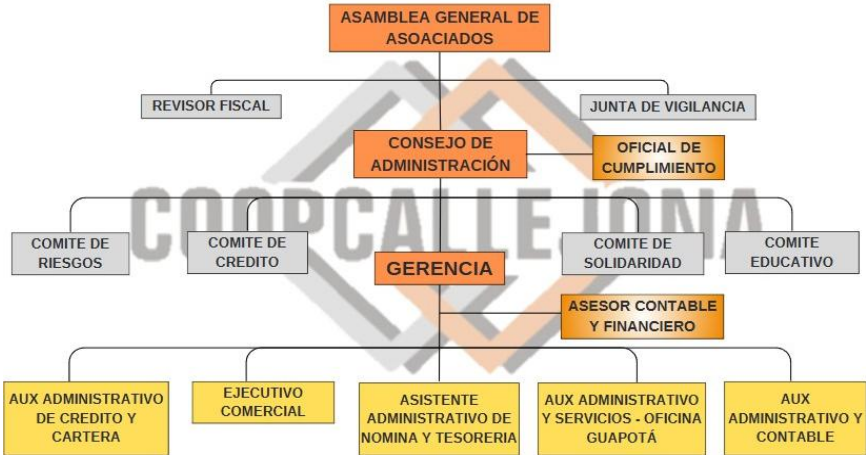
COOPCALLEJONA tiene más de 24 años funcionando y desde sus inicios se ha caracterizado por su cercanía con los asociados y comunidad en general, dejando ver su compromiso con los principios corporativos y haciendo evidente que todos los recursos, áreas y personal están alineados con los objetivos y el cumplimiento de su misión, la cual se definirá a continuación junto a otros elementos que le permitirán al lector tener un acercamiento con la realidad de la organización.

#### 5.1.Misión

COOPCALLEJONA (2024). “Tiene como misión ofrecer a sus asociados la diversidad de servicios enfocados al crédito, de forma confiable y oportuna, buscando siempre la satisfacción de estos, logrando de esta manera contribuir con el mejoramiento del nivel económico, social, cultural y ecológico, fortaleciendo así los lazos de solidaridad e integración de sus socios y comunidad en general.”

#### 5.2.Estructura organizacional

Figura 5: Organigrama general COOPCALLEJONA



Como se puede apreciar en el organigrama general de COOPCALLEJONA (*figura 5*); dentro de la operación no hay áreas definidas; debido al tamaño de la organización; sin embargo los diferentes colaboradores han sido escogidos de tal manera que se cumpla a cabalidad con las necesidades internas de la organización y de la misma manera se cumpla lo establecido en los diferentes manuales y estatutos; pues al ser una cooperativa de aportes y crédito tiene que cumplir algunas disposiciones de la super intendencia de la economía solidaria en lo concerniente a capacidades y conocimientos en sus diferentes roles. Otro aspecto importante relacionado al conocimiento es la constante capacitación en temas clave como: el riesgo de crédito y el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo al interior de la organización que se derivan de la efectiva implementación del sistema integrado de gestión de riesgo, pues uno de los componentes principales en la gestión del riesgo es la constante actualización y el conocimiento por parte de todos los involucrados en los procesos; paralelo a estos elementos está el compromiso de la gerencia con la gestión tecnológica, que en búsqueda del mejoramiento de los procesos; en el 2024, implemento un nuevo sistema de información (virtualcoop) el cual está pensado para el sector solidario agilizando todos los procesos de búsqueda de información, caracterización de asociados y otros procesos de apoyo relacionados. Durante el presente año también se implementó el botón de pagos virtual, el cual facilita el recaudo de todo tipo de pagos a los asociados.

**5.3. Mapa de procesos**

*Figura 6: Mapa de procesos COOPCALLEJONA*



Actualmente los procesos y procedimientos de COOPCALLEJONA no se encuentran documentados; lo cual dificulta cualquier implementación a nivel de procesos pues este es el primer y principal insumo. Sin embargo, en los acercamientos que se han tenido en el desarrollo de este proyecto, se percibe desde la gerencia un fuerte compromiso con el mejoramiento de los procesos, actualización constante de conocimientos y apertura a cualquier elemento que permita mejorar diferentes aspectos de la operación. Esta visión amplia de la organización por parte de la gerencia es lo que ha permitido el éxito de la organización durante estos más de 24 años y de forma paralela le seguirá permitiendo por muchos más años el impacto positivo en la provincia comunera.

En estos acercamientos también se evidencia la necesidad de definir con más claridad los procedimientos; pues aunque hay regulaciones que de alguna manera estandarizan los resultados de la operación; la manera de desarrollar las diferentes actividades tiene variaciones según el colaborador que las ejecute; como es el caso del área comercial en donde se percibe un mayor impacto de esta realidad; pues los diferentes colaboradores que han asumido este rol a lo largo de la vida de COOPCALLEJONA han cumplido sus responsabilidades cumpliendo los requisitos mínimos estipulados en el manual de funciones y esta área es muy importante para el ejercicio misional de cualquier empresa; por lo que para garantizar un buen desempeño de los planes establecidos por gerencia es importante establecer las actividades que acerquen a la organización al cumplimiento de sus objetivos. En la *figura 6* se muestra el mapa de procesos concebido por el autor de este documento ya que no existía. Este mapa de procesos tiene gran importancia porque es el primer acercamiento a los procesos de la organización y permitirá también una mayor efectividad en la identificación de todos los detalles y elementos que hacen parte de la operación de COOPCALLEJONA. En la *figura 7* se muestra el formato establecido para caracterizar los procesos, este formato fue desarrollado durante la ejecución del proyecto, tomando como referencias los formatos utilizados en los proyectos referenciados al inicio del documento; complementándose con las necesidades internas de información. Este formato contempla toda la información necesaria para entender el flujo del trabajo en las diferentes actividades.


Por otro lado, el lector puede ver en detalle la caracterización de los procesos misionales en el apéndice C y los demás procesos caracterizados en los D y E.

Figura 7: Ficha de caracterización de procesos

|  |                  |                                       |                       |  |   |
|--|------------------|---------------------------------------|-----------------------|--|---|
| <b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>                  |                  | <b>PROCESO:</b>                       |                       |  |  |
| FECHA DE CARACTERIZACIÓN:                                    |                  | <b>LIDER DEL PROCESO:</b>             |                       |  |   |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>                                 |                  |                                       |                       |  |   |
| <b>ALCANCE DEL PROCESO:</b>                                  |                  |                                       |                       |  |   |
| <b>SUPLENTE/APOYO DEL PROCESO:</b>                           |                  | <b>REALIZADO POR:</b>                 | <b>REVISADO POR:</b>  | <b>AVALADO POR:</b>                                  |   |
| <b>INDICADORES</b>   |                  |                                       |                       |  |   |
| <b>INDICADORES</b>   |                  | <b>FORMULA DEL IND</b>                |                       | <b>ESTADO IDEAL DE IND</b>                           | <b>FRECUENCIA</b>   |
|  |                  |                                       |                       |  |   |
| <b>DETALLES DEL PROCESO</b>                                  |                  |                                       |                       |  |   |
| <b>PROVEEDOR DE LA ACTIVIDAD</b>                             | <b>ENTRADA/S</b> | <b>PROCEDIMIENTOS (ACTIVIDADES)</b>   | <b>RESPONSABLE/S</b>  | <b>SALIDA DE LA ACTIVIDAD</b>                        | <b>RECEPTOR DE LA ACTIVIDAD</b>   |
|  |                  |                                       |                       |  |   |
| <b>RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO</b>                   |                  |                                       |                       |  |   |
| <b>ARCHIVOS/DOCUMENTOS</b><br>- PREIMPRESOS:<br>- DIGITALES: |                  | <b>CONEXIÓN/REDES/BASES DE DATOS:</b> | <b>CONOCIMIENTOS:</b> | <b>DOCUMENTOS DE REFERENCIAS DURANTE EL PROCESO:</b> | <b>EQUIPOS/HERRAMIENTAS:</b>  |

A continuación, a manera de muestra del ejercicio implementado, se adjunta la caracterización obtenida del proceso comercial:

Figura 8: Caracterización proceso comercial

|  |                  |  |   |                               |   |
|--|------------------|--|---|-------------------------------|---|
| <b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>  |                  | <b>PROCESO:</b> GESTIÓN COMERCIAL  |   |                               |  |
| FECHA DE CARACTERIZACIÓN: JUNIO 2025   |                  | <b>LIDER DEL PROCESO:</b> ASESOR COMERCIAL   |   |                               |   |
| <b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> AUMENTAR LA CARTERA DE COOPCALLEJONA Y LA CANTIDAD DE ASOCIADOS; ESTO CUMPLIENDO CON LOS ESTATUTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y EVITANDO PONERLA EN SITUACIONES QUE REPRESENTEN CUALQUIER TIPO DE RIESGO.   |                  |  |   |                               |   |
| <b>ALCANCE DEL PROCESO:</b> INICIA CON EL CONTACTO (POR CUALQUIER MEDIO DE LOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN) DE LOS PROSPECTOS DE ASOCIADO Y ACTUALES ASOCIADOS; A LOS CUALES SE GUIARÁ Y ACOMPAÑARÁ EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE CRÉDITOS; COBRANZA Y DE MANERA GENERAL MANTENERLOS INFORMADOS MIENTRAS MANTENGAN SU CALIDAD DE ASOCIADO O SEA UN POSIBLE USUARIO DE LOS PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN. |                  |  |   |                               |   |
| <b>SUPLENTE/APOYO DEL PROCESO:</b>   |                  | <b>REALIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>                      | <b>AVALADO POR:</b>           |   |
| AUXILIAR DE GUAPOTÁ; AUXILIAR DE TESORERÍA; AUXILIAR CONTABLE; AUXILIAR DE CRÉDITO   |                  |  |   |                               |   |
| <b>INDICADORES</b>   |                  |  |   |                               |   |
| <b>INDICADOR / UNIDAD DE MEDICIÓN</b>  |                  | <b>FORMULA DEL IND</b>   |   | <b>ESTADO IDEAL DE IND</b>    | <b>FRECUENCIA</b>   |
| COLOCACIÓN DE CRÉDITOS / PESOS COLOMBIANOS (COP)   |                  | SUMA DEL VALOR DE LOS DESEMBOLOS EN UN RANGO DE TIEMPO   |   | >= \$350.000.000 (COP)        | MENSUAL   |
| AUMENTO DE ASOCIADOS   |                  | EN UN PERIODO DE TIEMPO DETERMINADO:<br>ASOCIADOS NUEVOS - ASOCIADO DESVINCLADOS   |   | 45                            | MENSUAL   |
| <b>DETALLES DEL PROCESO</b>  |                  |  |   |                               |   |
| <b>PROVEEDOR DE LA ACTIVIDAD</b>   | <b>ENTRADA/S</b> | <b>PROCEDIMIENTOS (ACTIVIDADES)</b>  | <b>RESPONSABLE/S</b>                      | <b>SALIDA DE LA ACTIVIDAD</b> | <b>RECEPTOR DE LA ACTIVIDAD</b>   |
|  |                  | <p><b>FIJACIÓN DE TASAS DE INTERÉS:</b><br/>Inicia con el cierre de mes; se revisan los reportes de supersolidaria sobre las tasas de colocación; se ingresan en el archivo de excel "definición de tasas" y este arroja el resultado de lo que serán las tasas para el mes que inicia. Se verifica que los calculos para la fijación hayan estado acordes al reglamento de fijación de tasas. Estas tasas deben ser aprobadas por el consejo de administración.<br/>Finaliza con la socialización a los colaboradores de las nuevas tasas de interes para los productos que maneja la organización.</p> | - GERENCIA<br>- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | - ACTA DE APROBACIÓN          |   |
| - ASESOR COMERCIAL   |                  | <p><b>GESTIÓN DE ALIANZAS:</b><br/>Inicia con la identificación de oportunidades comerciales, en donde haya un beneficio para ambas partes; estos beneficios están ligados a los productos y/o servicios prestados por COOPCALLEJONA y el posible aliado.<br/>Se manifiesta la oportunidad a gerencia, quien determinará si se formaliza o no la alianza y las implicaciones que conlleva.<br/>Finalmente se transmite información sobre la nueva alianza a los asociados, prospectos e interesados.</p>   | - ASESOR COMERCIAL<br>- GERENCIA          |                               | - ASESOR COMERCIAL<br>- ALIADO/S<br>- ASOCIADOS Y GRUPOS DE INTERÉS                   |
| - ASESOR COMERCIAL   |                  | <p><b>EXHIBICIONES COMERCIALES:</b><br/>Inicia con la identificación de cualquier tipo de actividad, evento o espacio en el que se encuentren prospectos de asociado. Se socializa con gerencia sobre estos espacios, quien aprueba la participación de estos espacios. Se gestionan los permisos necesarios y se agrega esta tarea en el plan de trabajo.<br/>Finaliza con la participación en el evento, actividad o espacio y recaudo de información de prospectos.</p>   | - ASESOR COMERCIAL<br>- GERENCIA          |                               | - ALIADO COMERCIAL  |

|  |   |  |  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|
| - ASESOR COMERCIAL   | - PLANTILLA DE RECAUDO DE INFORMACIÓN (pre-impresa)<br>- LISTADO DE ASOCIADOS/PROSPECTOS  | <b>CAPTACIÓN DE NUEVOS ASOCIADOS Y/O COLOCACIÓN DE CRÉDITOS:</b><br>Inicia con un objetivo comercial o la necesidad de aumentar la cantidad de asociado y/o créditos. En las actividades diarias o con una estrategia específica, se recauda información de potenciales socios e interesados en adquirir créditos o dado el caso, se establece una base de datos con la información existente de asociados, según el objetivo de la actividad. Una vez establecida la base de datos de clientes potenciales, se hace contacto con estas personas ofreciendo el portafolio y beneficios de coopcallejona. Finaliza con la concertación de una reunión para profundizar la información o en el caso ideal la colocación de algún producto. | - ASESOR COMERCIAL   | - PLANTILLA DE RECAUDO DE INFORMACIÓN (diligenciada)  | - ASESOR COMERCIAL<br>- AUXILIAR DE CRÉDITO  |
| GERENCIA   |   | <b>DISEÑO Y DIVULGACIÓN DE PIEZAS INFORMATIVAS:</b><br>Inicia con alguna novedad dentro de la organización que pueda ser de interés para los asociado y comunidad en general o también puede obedecer a una estrategia de comunicación que se quiera implementar. Gerencia define la información que se transmitirá, posteriormente se llevan a cabo las piezas de comunicación (videos, mensajes, publicaciones, imágenes), estas piezas serán verificadas por gerencia quien dará el aval para transmitir esta información por medio de los diferentes canales de comunicación existentes: whatsapp, página web, redes sociales, mensajes de texto. Finaliza con la publicación de los contenidos.                                     | GERENCIA   |   | - AUXILIAR DE TESORERIA<br>- ASESOR COMERCIAL<br>- AUXILIAR DE GUAPOTA<br>- AUXILIAR DE CRÉDITO<br>- AUXILIAR CONTABLE |
|  |   | <b>ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE ASOCIADOS/REINGRESO DE EXASOCIADOS:</b><br>Inicia con el contacto de un asociado o ex-asociado con la cooperativa (o viceversa), este muestra interés en adquirir alguno de los servicios prestados o acceder a algún beneficio exclusivo. En caso de que sea asociado y que lleve más de un año sin adquirir servicios o sin tener ningún tipo de contacto con la organización, se le pide nuevamente toda la información personal requerida por el sistema virtualcoop, para actualizarla y de esta manera concluye el procedimiento.   | - AUXILIAR DE TESORERIA<br>- ASESOR COMERCIAL<br>- AUXILIAR DE GUAPOTA<br>- AUXILIAR DE CRÉDITO<br>- AUXILIAR CONTABLE   |   | - ASESOR COMERCIAL   |
| <b>RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO</b>   |   |  |  |   |  |
| <b>ARCHIVOS/DOCUMENTOS</b><br>- PREIMPRESOS:<br>Plantilla recaudo de información.<br>- DIGITALES:<br>Plantilla plan de trabajo; Archivo "definición de tasas" (excel). | <b>CONEXIÓN/REDES/BASES DE DATOS:</b><br>- CONEXIÓN A INTERNET<br>- USUARIO DE ACCESO A PLATAFORMA DE VERIFICACIÓN DE LISTAS RESTRICTIVAS (e-listas.com)<br>- USUARIO DE ACCESO A VIRTUALCOOP<br>- ACCESO A BASE DE DATOS DE ASOCIADOS<br>- ACCESO AL ARCHIVO FÍSICO DE COOPCALLEJONA | <b>CONOCIMIENTOS:</b><br>- CONOCIMIENTO DE SARLAFT<br>- MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS (office)<br>- MANEJO DE LA PLATAFORMA: VIRTUALCOOP<br>- MANEJO DE LA PLATAFORMA: E-LISTAS.COM<br>- DETALLES DE LOS PRODUCTOS DE COOPCALLEJONA<br>- ESTATUTOS DE COOPCALLEJONA  | <b>DOCUMENTOS DE REFERENCIAS DURANTE EL PROCESO:</b><br>- ESTATUTOS COOPCALLEJONA: cap 2 - misión social y actividades de coopcallejona; cap 3 - derechos y deberes de los asociados; cap 4 - pérdida de calidad de asociado; cap 5 - régimen disciplinario; cap 7 - régimen económico; cap 8 - responsabilidad de coopcallejona y sus asociados.<br>- MANUAL SARLAFT: cap 7 - Elementos del SARLAFT<br>- REGLAMENTO DE FIJACIÓN DE TASAS DE INTERÉS | <b>EQUIPOS/HERRAMIENTAS:</b><br>- EQUIPOS DE COMPUTO<br>- PAPELERÍA<br>- IMPRESORA<br>- TELÉFONO CELULAR<br>- MEDIO DE TRANSPORTE |  |

## 6. Resultados de la implementación

### 6.1. Identificación

Para identificar los riesgos, fue indispensable el conocimiento en detalle de las actividades y procedimientos internos de la organización a los que se tuvo un acercamiento y observación directa durante tres meses, comprendidos entre el 1 de junio y el 31 de agosto; esto también fue parte fundamental en la caracterización de los procesos.

Con base en este conocimiento, se listaron los riesgos percibidos, posteriormente se socializaron con los líderes de cada proceso; quienes hicieron sus aportes y resaltaron la idoneidad de los riesgos listados. Después de esto, se revisaron los riesgos establecidos en los manuales SARLAFT y SARC, de los cuales se extrajeron los riesgos relacionados con la operación; finalmente esto se cotejó con los riesgos listados en los proyectos de grado de referencia; dando como resultado todos los riesgos a los que están expuestos los procesos misionales.

Al definir esta información se procede a la siguiente etapa que es la medición de los riesgos.

## 6.2. Medición

Para determinar la calificación de los riesgos, se tuvo en cuenta las dos variables establecidas por la SUPERSOLIDARIA: Impacto y probabilidad de ocurrencia.

### 6.2.1. Variable “impacto”

*Tabla 5: Definición de la variable "impacto"*

| NIVEL | DESCRIPCIÓN   | RANGO (SMLV)           | DEFINICIÓN   |
|-------|---|------------------------|--------------|
| 1     | NO HAY PERDIDAS ECONÓMICAS; NO HAY PERDIDA DE ASOCIADOS NI QUEJAS O RECLAMOS; NO HAY IMPLICACIONES POR PARTE DE LOS ENTES DE VIGILANCIA Y CONTROL Y NO HAY PERDIDA DE INFORMACIÓN.  | 0                      | BAJO         |
| 2     | HAY PERDIDAS ECONÓMICAS POCO CONSIDERABLES (INFERIOR A 10 SMLV); NO HAY QUEJAS NI RECLAMOS O PERDIDA DE ASOCIADOS; NO HAY IMPLICACIONES POR PARTE DE LOS ENTES DE VIGILANCIA Y CONTROL Y NO HAY PERDIDA DE INFORMACIÓN.   | más de 0,1 Y<br>max 10 | MENOR        |
| 3     | HAY PERDIDAS ECONÓMICAS MENORES (ENTRE 10 Y MÁXIMO 25 SMLV); HAY UN MÍNIMO DE QUEJAS Y RECLAMOS; NO HAY PERDIDA DE ASOCIADOS; NO HAY IMPLICACIONES DE LOS ENTES DE VIGILANCIA Y CONTROL; HAY UN VOLUMEN MÍNIMO DE REPROCESOS RELACIONADOS CON LA INFORMACIÓN.                             | más de 10 y<br>max 25  | MODERADO     |
| 4     | HAY PERDIDAS ECONÓMICAS CONSIDERABLES (ENTRE 25 Y MÁXIMO 40 SMLV); HAY UN VOLUMEN MEDIO DE QUEJAS Y RECLAMOS; HAY UNA PERDIDA MÍNIMA DE ASOCIADOS; HAY REPERCUSIONES MÍNIMAS ANTE LOS ENTES DE VIGILANCIA Y CONTROL; HAY UN VOLUMEN MEDIO DE REPROCESOS RELACIONADOS CON LA INFORMACIÓN.  | más de 25 y<br>max 40  | MAYOR        |
| 5     | HAY GRANDES PERDIDAS ECONÓMICAS (SUPERIORES A 40 SMLV); HAY UN VOLUMEN ALTO DE QUEJAS Y RECLAMOS; HAY UNA PERDIDA CONSIDERABLE DE ASOCIADOS; HAY REPERCUSIONES MAYORES ANTE LOS ENTES DE VIGILANCIA Y CONTROL; HAY UN VOLUMEN CONSIDERABLE DE REPROCESOS RELACIONADOS CON LA INFORMACIÓN. | más de 40              | CATASTROFICO |

Para definir los niveles de impacto, se tomó como base el promedio de los excedentes de los últimos 5 años de la cooperativa expresado en SMLV (119 SMLV); adicionalmente, se tomó como tope máximo de impacto el 40% de este promedio (47 SMLV), para así garantizar un escenario de riesgo conservador; adicionalmente a la pérdida de excedentes, se acuña a la estimación de impacto del riesgo el aumento de quejas y reclamos; y la pérdida de asociados.

### 6.2.2. variable “probabilidad”

*Tabla 6: Definición de la variable "probabilidad"*

| NIVEL | DESCRIPCIÓN  | RANGO (% probabilidad)  | DEFINICIÓN   |
|-------|--|-------------------------|--------------|
| 1     | PUEDA OCURRIR EN SITUACIONES EXCEPCIONALES             | menor a 5%              | INUSUAL      |
| 2     | DIFICILMENTE OCURRA                                    | más de 5% y<br>max 25%  | IMPROBABLE   |
| 3     | PODRÍA OCURRIR EN ALGÚN MOMENTO                        | más de 25% y<br>max 50% | POSIBLE      |
| 4     | PROBABLEMENTE OCURRIRÁ EN LA MAYORÍA DE CIRCUNSTANCIAS | más de 50% y<br>max 75% | PROBABLE     |
| 5     | SE ESPERA QUE OCURRA EN LA MAYORÍA DE CIRCUNSTANCIAS   | más de 75%              | CASI CERTEZA |

Para la variable de probabilidad se toma como base el número de créditos otorgados durante el año inmediatamente anterior (2024), que ascendió a 700 créditos, bajo este escenario, se estima la probabilidad de ocurrencia de los diferentes riesgos.

**6.2.4. perfil de riesgo inherente**

Una vez definidos los niveles de impacto y probabilidad para cada riesgo sin tener en cuenta los controles, estas se combinan y se obtiene la calificación inherente del riesgo. Con esta calificación se obtienen los mapas de calor, los cuales son una representación visual de dicha calificación. Para la calificación, se usa la distribución expuesta por el estándar australiano (NZS-4360 - 2004); que consiste en dar al eje X, la variable “impacto” y al eje Y, la variable “probabilidad”. A continuación, se presentan los diferentes gráficos:

*Tabla 7: Matriz de calificación del riesgo*

| Likelihood Label | Consequences Label |        |        |           |           |
|------------------|--------------------|--------|--------|-----------|-----------|
|                  | I                  | II     | III    | IV        | V         |
| A                | Medium             | High   | High   | Very high | Very high |
| B                | Medium             | Medium | High   | High      | Very high |
| C                | Low                | Medium | High   | High      | High      |
| D                | Low                | Low    | Medium | Medium    | High      |
| E                | Low                | Low    | Medium | Medium    | High      |

*Nota: Tomado de Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004. (Pag 55)*

Adaptando esta matriz para el caso en cuestión queda de la siguiente manera:

Figura 9: Matriz adaptada de calificación del riesgo

|              |   | IMPACTO |   |   |   |   |
|--------------|---|---------|---|---|---|---|
|              |   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PROBABILIDAD | 5 | T       | M | M | C | C |
|              | 4 | T       | T | M | M | C |
|              | 3 | I       | T | T | M | M |
|              | 2 | I       | I | T | T | M |
|              | 1 | I       | I | T | T | M |

*Nota: Se especifica con más detalle el trasfondo de estas siglas en el capítulo 5.3.4*  
*I: "ideal"; T: "tolerable"; M: "máximo"; C: "catastrófico"*

Está misma matriz, utilizando la combinación de impacto y probabilidad queda así:

Figura 10: Matriz cuantitativa adaptada de calificación del riesgo

|              |   | IMPACTO |     |     |     |     |
|--------------|---|---------|-----|-----|-----|-----|
|              |   | 1       | 2   | 3   | 4   | 5   |
| PROBABILIDAD | 5 | 1-5     | 2-5 | 3-5 | 4-5 | 5-5 |
|              | 4 | 1-4     | 2-4 | 3-4 | 4-4 | 5-4 |
|              | 3 | 1-3     | 2-3 | 3-3 | 4-3 | 5-3 |
|              | 2 | 1-2     | 2-2 | 3-2 | 4-2 | 5-2 |
|              | 1 | 1-1     | 2-1 | 3-1 | 4-1 | 5-1 |

El perfil de riesgo es la medida del riesgo establecida para un grupo de riesgos, esta agrupación dependerá del objetivo que se tenga, puede ser para un proceso en específico o para toda la compañía. Para establecer esta nueva medida, se promedia la calificación del grupo de riesgos seleccionado; tanto de impacto y la de probabilidad por separado y con estos promedios se obtiene una nueva combinación de impacto por probabilidad.

Como resultado del ejercicio, se obtuvo el perfil de riesgo inherente (3-2) de los procesos misionales; que se muestra en la siguiente figura:



**6.3.1. Eficacia:**

Hace referencia a la capacidad del control de detectar el riesgo y disminuir la probabilidad de ocurrencia. Para esta variable se tuvo en cuenta el tipo de control y la cobertura de este sobre la ejecución de las actividades.

- *Tipo de control:* Se usa la clasificación establecida por la SUPERSOLIDARIA (preventivo, detectivo, correctivo), a este aspecto se le da un peso total de la calificación final del 40%.

- *Cobertura del control:* Hace referencia a la cantidad de ejecuciones del procedimiento que son protegidas por este control. Se establecen 3 clasificaciones (cobertura total, a casos especiales o aleatoria); a este aspecto se le dio un 10% del peso total de la calificación. A continuación, se muestra de manera condensada y resumida los aspectos relacionados con la eficacia:

*Figura 13: Aspectos evaluados de la eficacia*

| EFICACIA              |                        |                             |                        |
|-----------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|
| TIPO DE CONTROL (40%) | CALIFICACIÓN (0 a 100) | COBERTURA DEL CONTROL (10%) | CALIFICACIÓN (0 a 100) |
| PREVENTIVO            | 100                    | TOTAL                       | 100                    |
| DETECTIVO             | 50                     | CASOS ESPECIALES            | 50                     |
| CORRECTIVO            | 25                     | ALEATORIA                   | 25                     |

**6.3.2. Eficiencia:**

Hace referencia al uso de recursos disponibles para la aplicación del control. Se tiene en cuenta la manera en que se acciona el control, si al momento de aplicar el control hay algún tipo de registro o evidencia y la funcionalidad general del control.

- **Accionamiento del control:** En este aspecto se tiene en cuenta cómo se acciona el control en el momento de aplicarse (de manera automática, netamente manual o mixta). Se le atribuye un 10% de la calificación total.

- **Registro del control:** Se tiene en cuenta si hay algún tipo de registro y/o evidencia durante o después de la aplicación del control; se establecen 3 posibilidades: Siempre hay registro y/o evidencia; solamente en casos especiales o nunca. A este aspecto se le atribuye un 10% del total de la calificación.

- **Funcionalidad del control:** Se mide la percepción de funcionalidad en general del control y en conjunto con la observación de las actividades, se determina en qué nivel está: Funciona en la mayoría de los casos; en algunos casos; en un mínimo de casos o se está implementando y/o no funciona. A este aspecto se le da un 30% de la clasificación total.

A continuación, se muestra de manera condensada y resumida los aspectos relacionados con la eficiencia:

*Figura 14: Aspectos evaluados de la eficiencia*

| EFICIENCIA                      |                        |                            |                        |  |                        |
|---------------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|--|------------------------|
| ACCIONAMIENTO DEL CONTROL (10%) | CALIFICACIÓN (0 a 100) | REGISTRO DEL CONTROL (10%) | CALIFICACIÓN (0 a 100) | FUNCIONALIDAD DEL CONTROL (30%)        | CALIFICACIÓN (0 a 100) |
| AUTOMATICO                      | 100                    | SIEMPRE                    | 100                    | FUNCIONA EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS    | 100                    |
| MIXTO                           | 50                     | CASOS ESPECIALES           | 50                     | FUNCIONA EN LAGUNOS CASOS              | 50                     |
| MANUAL                          | 25                     | NUNCA                      | 25                     | FUNCIONA EN UN MÍNIMO DE CASOS         | 20                     |
|                                 |                        |                            |                        | SE ESTÁ IMPLEMENTANDO O NUNCA FUNCIONA | 0                      |

### 6.3.3. Riesgo residual:

Una vez obtenida la calificación de la efectividad de los controles, se determina la afectación que estos tienen sobre el riesgo inherente; dando como resultado el riesgo residual. Para esto se disminuyeron los niveles de probabilidad o de impacto, según los siguientes rangos de efectividad:

- **Menor a 50:** No hay disminución de niveles de riesgo.
- **Entre 50 y menor a 70:** Se disminuye un nivel de riesgo.
- **Superior a 70:** Se disminuyen 2 niveles de riesgo.

Adicionalmente a la disminución de niveles, se debe determinar en qué variable se hará la reducción de los niveles, pues un control solamente puede tener injerencia sobre la probabilidad o sobre el impacto. Para ello se tiene en cuenta lo establecido por la SUPERSOLIDARIA para los diferentes tipos de controles:

- **Correctivo:** Afecta el impacto.
- **Detectivo:** Afecta la probabilidad.
- **Preventivo:** Afecta la probabilidad.

A continuación, el lector podrá apreciar el resultado de lo descrito anteriormente por medio de las tablas resumen de cada proceso; con lo que podrá tener un acercamiento del ejercicio en general. Por otro lado, si quiere profundizar y ver en detalle la interacción de todos los elementos, se le recomienda revisar el apéndice A donde se encuentra todo el resultado del ejercicio y la matriz completa de los riesgos analizados.

Tabla 8: Resumen de riesgos de la gestión de crédito

| #   | NOMBRE DEL RIESGO                            | DESCRIPCIÓN DEL RIESGO  | PROCESO AL QUE PERTENECE | INICIO | CONSECUENCIA  | NIV IMP INH | NIV PROB INH | R - INH (prob*imp) | CAL R-INH | CONTROL 1   | E FEC DEL CONTROL | CONTROL 2   | E FEC DEL CONTROL | CONTROL 3                  | E FEC DEL CONTROL | NIV IMP RES | NIV PROB RES | R - RES (prob*imp) | CAL R-RES |
|-----|--|---|--------------------------|--------|---|-------------|--------------|--------------------|-----------|---|-------------------|---|-------------------|----------------------------|-------------------|-------------|--------------|--------------------|-----------|
|     |  |   |                          |        |   |             |              |                    |           |   |                   |   |                   |                            |                   |             |              |                    |           |
| R1  | INFORMACIÓN EQUIVOCADA SOBRE CRÉDITOS        | AL MOMENTO DEL ASOCIADO ACERCARSE A RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE LOS CRÉDITOS, EL FUNCIONARIO QUE LO ASESORA, BRINDA INFORMACIÓN QUE ES ERRADA RESPECTO A LAS TASAS, PLAZOS, REQUISITOS Y CONDICIONES.   | G. CRÉDITO               |        | POSIBLE DIFICULTAD EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA, MALESTAR EN EL ASOCIADO, MALA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN Y POSIBLE PERDIDA DE ASOCIADOS  | 3           | 3            | 3-3                | T         | P - INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL FUNCIONARIO           | 95                | P - DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE CAMBIOS DE PRODUCTOS | 92,5              | P - FORMATO CON REQUISITOS | 55                | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R2  | FALLA EN EL CONVENIO CON CENTRALES DE RIESGO | AL MOMENTO DE HACER LA CONSULTA A CENTRALES DE RIESGO, EL FUNCIONARIO NO PUEDE LLEVARLA A CABO DEBIDO A QUE EL CONVENIO DE USO DE ESTE SISTEMA DE INFORMACIÓN HA CADUCADO.  | G. CRÉDITO               |        | DEMORAS EN LA CONSULTA A CENTRALES DE RIESGO, CAUSANDO ASÍ DEMORAS EN EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO Y MALESTAR EN EL ASOCIADO               | 2           | 2            | 2-2                | I         | P - NOTIFICACIONES COMERCIALES DE PROVEEDOR DE SERVICIO | 85                | P - SUPERVISIÓN DE GERENCIA                               | 85                |                            | 0                 | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R2  | FALLA EN LA CONEXIÓN DE INTERNET             | DURANTE LA CONSULTA A CENTRALES DE RIESGO, LA CONEXIÓN A INTERNET FALLA, IMPOSIBILITANDO LA REVISIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.  | G. CRÉDITO               |        | DEMORAS EN LA CONSULTA A CENTRALES DE RIESGO, CAUSANDO ASÍ DEMORAS EN EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO Y MALESTAR EN EL ASOCIADO               | 2           | 2            | 2-2                | I         | C - USO DE PLANES DE DATOS INSTITUCIONALES              | 55                |   | 0                 |                            | 0                 | 1           | 2            | 1-2                | I         |
| R3  | DOCUMENTACIÓN DESACTUALIZADA                 | EL ASOCIADO DURANTE EL PROCEDIMIENTO DE ANALISIS Y PERFIL DE RIESGO CREDITICIO, ENTREGA DOCUMENTOS SOPORTE DE INGRESOS DESACTUALIZADOS, DIFICULTANDO ASÍ EL ANALISIS DE RIESGO CREDITICIO, A PESAR DE ELLO, SE LE OTORGA EL CRÉDITO SOLICITADO. | G. CRÉDITO               |        | SE GENERA DIFICULTAD EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA; INFORMES INCONGRUENTES CON LA REALIDAD; DETERIORO DE CARTERA                          | 3           | 2            | 3-2                | T         | P - REVISIÓN EN CENTRALES DE RIESGO (DATA CRÉDITO)      | 77,5              | C - COBERTURA CON APORTES SOCIALES Y/O GARANTÍAS          | 62,5              |                            | 0                 | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R4  | PERSUASIÓN EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO     | DURANTE EL ANÁLISIS DE RIESGO DE CRÉDITO, EL ASOCIADO NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE CALIFICACIÓN; A PESAR DE ELLO SE OTORGA EL CRÉDITO.   | G. CRÉDITO               |        | DIFICULTAD EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA; BAJA CALIFICACIÓN EN LOS INDICADORES DE CARTERA; DETERIORO DE CARTERA                           | 3           | 2            | 3-2                | T         | P - REVISIÓN POR PARTE DE GERENCIA                      | 92,5              | P - NIVELES DE ATRIBUCIÓN DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO      | 87,5              | C - GARANTÍAS              | 62,5              | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R5  | FALSIFICACION DE SOPORTES DE INGRESOS        | CRÉDITO ENTRA EN MOROSIDAD DEBIDO A QUE EL ASOCIADO FALSIFICÓ LA INFORMACIÓN DE SOPORTE DE INGRESOS   | G. CRÉDITO               |        | DIFICULTAD EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA; BAJA CALIFICACIÓN EN LOS INDICADORES DE CARTERA; DETERIORO DE CARTERA                           | 3           | 2            | 3-2                | T         | D - REVISIÓN POR PARTE DE GERENCIA                      | 72,5              |   | 0                 |                            | 0                 | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R6  | SOBREENDUAMIENTO DE ASOCIADOS                | EL ASESOR COMERCIAL BUSCA OTORGAR CRÉDITOS MUY GRANDES O MUCHOS CRÉDITOS A UNA CANTIDAD REDUCIDA DE ASOCIADOS POR LA FÁCILIDAD QUE ESTO REPRESENTA EN EL PROCESO.   | G. CRÉDITO               |        | DETERIORO DE CARTERA, REPROCESOS, GASTOS ADICIONALES, MALA CALIFICACIÓN EN LOS INDICADORES DE RIESGO DE CRÉDITO, MALA IMAGEN CORPORATIVA. | 3           | 2            | 3-2                | T         | D - NIVELES DE ATRIBUCIÓN DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO    | 72,5              | P - INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL FUNCIONARIO             | 85                |                            | 0                 | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R7  | COMPLICIDAD ENTRE AVALUADOR Y ASOCIADO       | AL MOMENTO DE DAR SU CRITERIO, EL AVALUADOR EXTERNO HA SIDO COACCIONADO POR EL ASOCIADO, POR LO QUE EL CONCEPTO ESTARÁ SESGADO, DANDO COMO RESULTADO UN AVALUO SIGNIFICATIVAMENTE MAYOR CON RESPECTO A LA REALIDAD                              | G. CRÉDITO               |        | CRÉDITO DE ALTO RIESGO, DIFICULTAD EN RECUPERAR LOS RECURSOS, REPROCESOS, GASTOS ADICIONALES DE COBRANZA                                  | 3           | 2            | 3-2                | T         | C - INSPECCIÓN OCULAR DEL BIEN AVALUADO                 | 62,5              | P - PROCEDIMIENTO DE AVALUO                               | 92,5              | P - AVALUADOR CERTIFICADO  | 85                | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R8  | CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS SIN SEGURO         | AL MOMENTO DE CONSTITUIRSE UN BIEN COMO GARANTÍA DEL CRÉDITO, ESTE NO SE ASEGURA BAJA LO ESTABLECIDO EN EL MANUAL SARC.   | G. CRÉDITO               |        | POSIBLE PERDIDA DE RECURSOS, MALA IMAGEN, MALESTAR EN EL ASOCIADO, REPROCESOS.  | 3           | 2            | 3-2                | T         | P - REVISIÓN POR PARTE DEL ANALISTA DE CRÉDITOS         | 92,5              | P - REVISIÓN POR PARTE DE GERENCIA                        | 92,5              |                            | 0                 | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R9  | ERROR EN EL VALOR DEL DESEMBOLO              | AL MOMENTO DE HACER EL DESEMBOLO DE UN CRÉDITO VÍA TRANSFERENCIA BANCARIA, SE DESEMBOLO UN VALOR DIFERENTE AL DEBIDO A LA CUENTA DEL ASOCIADO.  | G. CRÉDITO               |        | PERDIDA DE LOS RECURSOS; REPROCESOS; MALESTAR EN EL ASOCIADO  | 3           | 2            | 3-2                | T         | C - CONCILIACIÓN DE CUENTAS                             | 62,5              |   | 0                 |                            | 0                 | 2           | 2            | 2-2                | I         |
| R10 | ERRORES EN LAS CONDICIONES DE CRÉDITO        | SE HACE EL DESEMBOLO DEL CRÉDITO A PESAR DE QUE LAS CONDICIONES FINALES DE ESTE, SON DIFERENTES A LAS PACTADAS CON EL ASOCIADO EN UN MOMENTO ANTERIOR   | G. CRÉDITO               |        | DIFICULTAD EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA; BAJA CALIFICACIÓN EN LOS INDICADORES DE CARTERA; DETERIORO DE CARTERA Y MALESTAR EN EL ASOCIADO | 3           | 2            | 3-2                | T         | P - VERIFICACIÓN DE CONDICIONES PREVIO AL DESEMBOLO     | 85                | P - CONFIRMACIÓN VERBAL DE CONDICIONES                    | 85                |                            | 0                 | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R11 |  | DESPUÉS DE HABER HECHO EL DESEMBOLO, EL PAGARÉ DEBIDAMENTE FIRMADO, ES EXTRAVIADO O DAÑADO.   | G. CRÉDITO               |        | POSIBLES PERDIDAS ECONÓMICAS, DIFICULTAD PARA RECUPERAR LA CARTERA, GASTOS ADICIONALES DE COBRANZA.                                       | 3           | 2            | 3-2                | T         | P - CUSTODIA DE LOS PAGARÉS                             | 92,5              |   | 0                 |                            | 0                 | 3           | 1            | 3-1                | T         |

Tabla 9: Resumen de riesgos de gestión de cartera.

| #   | NOMBRE DEL RIESGO                                       | DESCRIPCIÓN DEL RIESGO  | PROCESO AL QUE PERTENECE | INICIO | CONSECUENCIA  | NIV IMP INH | NIV PROB INH | R - INH (prob*imp) | CAL R-INH | CONTROL 1  | E FEC DEL CONTROL | CONTROL 2  | E FEC DEL CONTROL | CONTROL 3                              | E FEC DEL CONTROL | NIV IMP RES | NIV PROB RES | R - RES (prob*imp) | CAL R-RES |
|-----|---|---|--------------------------|--------|---|-------------|--------------|--------------------|-----------|--|-------------------|--|-------------------|--|-------------------|-------------|--------------|--------------------|-----------|
| R12 | JINETEO   | EL ENCARGADO DEL RECAUDO DE FONDOS, UTILIZA TACTICAS MAL INTENCIONADAS PARA APROPIARSE DE LOS RECURSOS DE LOS ASOCIADOS, EVITANDO QUE SE CUMPLAN LAS OBLIGACIONES DE LOS MISMOS Y QUE LA ORGANIZACIÓN PERCIBA ESOS RECURSOS | G.CARTERA                |        | PERDIDAS ECONOMICAS PARA LA ORGANIZACIÓN; MALESTAR EN EL ASOCIADO; POSIBLES IMPLICACIONES LEGALES                         | 3           | 3            | 3-3                | T         | P - CIERRE DE CAJA DIARIO                          | 92,5              | P - AUDITORIA SORPRESA A CAJA                        | 87,5              | C - POLIZA DE CUBRIMIENTO DE TESORERIA | 62,5              | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R13 | DINERO SIN DUEÑO  | SE RECIBEN TRANSFERENCIAS BANCARIAS DE LAS CUALES NO HAY FORMA DE DETERMINAR QUIÉN LAS ENVÍA Y HACER EL CORRESPONDIENTE CARGUE AL SISTEMA   | G.CARTERA                |        | POSIBILIDA DE USAR LOS PRODUCTOS DE LA COOPERATIVA PARA LA/FT; MULTAS; MALESTAR EN LOS ASOCIADOS, REPROCESOS.             | 2           | 2            | 2-2                | I         | P - SOPORTE DE TRANSFERENCIA BANCARIA              | 92,5              | P - CAMPAÑA DE USO DEL BOTÓN DE PAGO PSE             | 47,5              | C - CONCILIACIÓN DE CUENTAS            | 62,5              | 1           | 1            | 1-1                | I         |
| R14 | DEMORA DE RECAUDO POR DESCUENTO DE NÓMINA               | EL/LOS RESPONSABLE/S DE HACER LAS TRANSFERENCIAS MENSUALMENTE A COOPCALLEJONA POR CONCEPTO DE LIBRANZAS; POR DESCUIDO LO PASA POR ALTO Y NO HACE LA TRANSFERENCIA DEBIDA.   | G.CARTERA                |        | REPROCESOS, DETERIORO DE CARTERA, MALESTAR EN EL ASOCIADO, MALA IMAGEN, DIFICULTAD EN LA RECUPERACIÓN DE LOS RECURSOS.    | 2           | 2            | 2-2                | I         | C - VERIFICACIÓN MENSUAL DE LOS PAGOS POR LIBRANZA | 55                | C - RECAUDO DIRECTO                                  | 57,5              |  | 0                 | 1           | 2            | 1-2                | I         |
| R15 | ERROR EN DIGITACIÓN                                     | EL FUNCIONARIO ENCARGADO DEL RECAUDO, AL MOMENTO DE HACER EL CARGUE DEL PAGO AL SISTEMA, SE EQUIVOCA EN LA DIGITACIÓN Y PONE UN VALOR MENOR AL DINERO RECIBIDO.   | G.CARTERA                |        | MALESTAR EN EL ASOCIADO, POSIBLES MULTAS O IMPLICACIONES LEGALES, POSIBLE PERDIDA DE ASOCIADOS                            | 3           | 3            | 3-3                | T         | P - CONFIRMACIÓN VERBAL DE LA TRANSACCIÓN          | 85                | P - COPIA DEL COMPROBANTE DEL MOVIMIENTO AL ASOCIADO | 92,5              |  | 0                 | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R16 | DESCUADRE DE CAJA                                       | EL ENCARGADO DE MANEJAR LA CAJA, DURANTE LAS TRANSACCIONES SE EQUIVOCA EN EL RECUEJTO DEL DINERO, RECIBIDO O DEVUELTO.  | G.CARTERA                |        | MALESTAR EN EL ASOCIADO, PERDIDA DE RECURSOS, QUEJAS Y RECLAMOS, REPROCESOS.  | 2           | 3            | 2-3                | T         | P - CIERRE DE CAJA DIARIO                          | 92,5              |  | 0                 |  | 0                 | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R17 | QUEJAS DEL ASOCIADO POR ACCIONES DE COBRANZA            | LOS ENCARGADOS DE COBRANZA, SE COMUNICAN CON LOS DEUDORES POR FUERA DE LOS LÍMITES ESTABLECIDOS EN EL MANUAL SARC.  | G.CARTERA                |        | MALESTAR EN EL ASOCIADO, AUMENTO EN LAS QUEJAS Y RECLAMOS, POSIBLES DEMANDAS, MULTAS Y MALA IMAGEN DE LA COOPERATIVA      | 3           | 3            | 3-3                | T         | P - PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE SARC                | 92,5              | P - ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVAS SOBRE COBRANZA       | 92,5              | P - LISTADO DE GESTIONES DE COBRANZA   | 92,5              | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R18 | DEMORA EN INICIO DEL COBRO JURIDICO                     | EL ANALISTA DE CRÉDITOS POR FALTA DE SEGUIMIENTO O DESCUIDO, DILATA EL INICIO DEL PROCESO DE COBRO JURIDICO DE LA OBLIGACIÓN EN CUESTIÓN.   | G.CARTERA                |        | REPROCESOS; AFECTACIÓN EN LA CALIFICACIÓN DE INDICADORES DE CARTERA   | 3           | 1            | 3-1                | T         | P - INDUCCIÓN SOBRE POLITICAS SOBRE COBRO          | 92,5              | C - SUPERVISIÓN DE GERENCIA                          | 62,5              |  | 0                 | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R19 | NEGLIGENCIA EN LA RADICACIÓN DE DEMANDAS                | UNA VEZ ENTREGADA LA RESPONSABILIDAD DEL PROCESO DE COBRO JURIDICO AL ABOGADO, ESTE POR RAZONES PERSONALES POSTERGA LA RADICACIÓN DE LA DEMANDA ANTE LAS ENTIDADES COMPETENTES.   | G.CARTERA                |        | REPROCESOS; AFECTACIÓN EN LA CALIFICACIÓN DE INDICADORES DE CARTERA   | 3           | 1            | 3-1                | T         | C - SUPERVISIÓN DE GERENCIA                        | 62,5              | P - REVISIÓN DE CONTRATOS CON ABOGADOS               | 92,5              |  | 0                 | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R20 | DESISITAMIENTO TÁCITO                                   | UNA VEZ INSTAURADA LA DEMANDA, EL ABOGADO ENCARGADO NO HACE LAS ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS, HACIENDO QUE LA DEMANDA PIERDA VALIDEZ.  | G.CARTERA                |        | PERDIDA DE RECURSOS; AFECTACIÓN EN LA CALIFICACIÓN DE INDICADORES DE CARTERA; POSIBLES IMPLICACIONES DE ENTES REGULADORES | 3           | 1            | 3-1                | T         | P - SUPERVISIÓN DE GERENCIA                        | 87,5              |  | 0                 |  | 0                 | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R21 | DEMORAS EN EL COBRO DE SEGUROS                          | EL ASOCIADO NO PROPORCIONA TODOS LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMBOLO DEL SEGURO, POR LO QUE SE GENERA DEMORAS   | G.CARTERA                |        | MALESTAR EN EL ASOCIADO   | 2           | 1            | 2-1                | I         | P - LISTADO DE DOCUMENTOS                          | 85                |  | 0                 |  | 0                 | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R22 | CASTIGAR CARTERA SIN CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS | SE INICIA EL PROCEDIMIENTO DE CASTIGO DE CARTERA SIN QUE ESTE CRÉDITO CUMPLA LAS CONDICIONES MÍNIMAS ESTABLECIDAS EN EL MANUAL SARC   | G.CARTERA                |        | PERDIDAS ECONÓMICAS, POSIBLES INTERVENCIONES DE LOS ENTES DE VIGILANCIA   | 2           | 2            | 2-2                | I         | P - VERIFICACIÓN DE GERENCIA                       | 87,5              | P - APROBACIÓN DEL CONSEJO                           | 92,5              | P - SUPERVISIÓN DEL REVISOR FISCAL     | 85                | 2           | 1            | 2-1                | I         |

Tabla 10: Resumen de riesgos de la gestión de asociados.

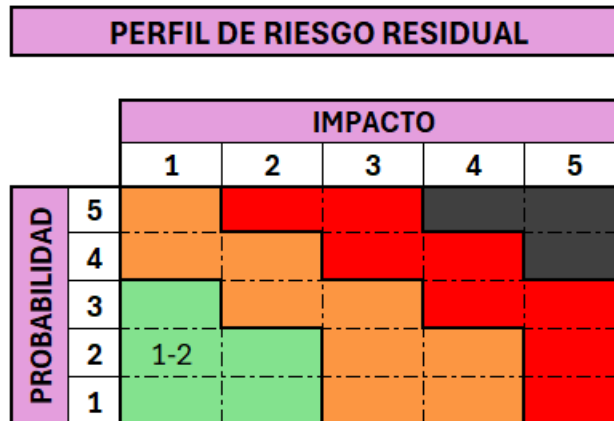
| #   | NOMBRE DEL RIESGO                                  | DESCRIPCIÓN DEL RIESGO  | PROCESO AL QUE PERTENECE | INICIO | CONSECUENCIA   | NIV IMP INH | NIV PROB INH | R- INH (prob*imp) | CAL R-INH | CONTROL 1   | EFECC DEL CONTROL | CONTROL 2  | EFECC DEL CONTROL | CONTROL 3                                 | EFECC DEL CONTROL | NIV IMP RES | NIV PROB RES | R- RES (prob*imp) | CAL R-RES |
|-----|--|---|--------------------------|--------|--|-------------|--------------|-------------------|-----------|---|-------------------|--|-------------------|---|-------------------|-------------|--------------|-------------------|-----------|
|     |  |   |                          |        |  |             |              |                   |           |   |                   |  |                   |   |                   |             |              |                   |           |
| R23 | SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD                          | EL INTERESADO EN ASOCIARSE AL MOMENTO DE INICIAR EL PROCESO DE VINCULACIÓN, PRESENTA DOCUMENTOS DE IDENTIDAD FALSOS PARA HACERSE PASAR POR OTRO PERSONA             | G.ASOCIADOS              |        | POSIBLE USO DE LA COOPERATIVA PARA LA/FT; POSIBLE PERDIDA DE RECURSOS; POSIBLES IMPLICACIONES DE ENTES DE VIGILANCIA                             | 4           | 3            | 4-3               | M         | P - VERIFICACIÓN DEL DOCUMENTO EN BASES DE DATOS DE REGISTRADURIA, POLICIA Y PROCURADURIA | 92,5              | P - CONFIRMACIÓN DE IDENTIDAD POR "CERTIHUELLA"                | 47,5              |   | 0                 | 4           | 1            | 4-1               | T         |
| R24 | NO VERIFICACIÓN DE LISTAS RESTRICTIVAS             | LA PERSONA INTERESADA EN VINCULARSE, HACE PARTE DE LAS LISTAS RESTRICTIVAS Y LA PERSONA ENCARGADA DE LA VINCULACIÓN, PASA POR ALTO LA VERIFICACIÓN DE ESTAS LISTAS. | G.ASOCIADOS              |        | POSIBLE USO DE LA COOPERATIVA PARA LA/FT; POSIBLE PERDIDA DE RECURSOS; POSIBLES IMPLICACIONES DE ENTES DE VIGILANCIA EN EL CASO; POSIBLES MULTAS | 4           | 3            | 4-3               | M         | P - VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES (POLICIA, PROCURADURÍA Y CONTRALORÍA)                    | 85                | P - VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN AL MOMENTO DE LA VINCULACIÓN | 92,5              | C - REVISIÓN ANUAL DE LISTAS RESTRICTIVAS | 62,5              | 3           | 1            | 3-1               | T         |
| R25 | EL ASOCIADO INGRESA A LISTAS RESTRICTIVAS          | MIENTRAS EL ASOCIADO SIGUE HACIENDO PARTE DE LA ORGANIZACIÓN INGRESA A LAS LISTAS RESTRICTIVAS Y POR DESCONOCIMIENTO NO SE TOMAN MEDIDAS AL RESPECTO.               | G.ASOCIADOS              |        | USAR LOS PRODUCTOS DE LA COOPERATIVA PARA LA/FT; MULTAS; IRRECUPERABILIDAD DE LA CARTERA; MALA IMAGEN  | 3           | 2            | 3-2               | T         | C - REVISIÓN ANUAL DE LISTAS RESTRICTIVAS   | 62,5              |  | 0                 |   | 0                 | 2           | 2            | 2-2               | I         |
| R26 | VINCULACIÓN DE UNA PEP SIN LA RESPECTIVA MARCACIÓN | AL MOMENTO DE LA VINCULACIÓN, NO SE HACE LA MARCACIÓN DE LA PERSONA PEP EN EL SISTEMA.  | G.ASOCIADOS              |        | POSIBILIDAD DE USAR LOS PRODUCTOS DE LA COOPERATIVA PARA LA/FT; MULTAS; IRRECUPERABILIDAD DE LA CARTERA; MALA IMAGEN                             | 3           | 3            | 3-3               | T         | P - ACTUALIZACIÓN ANUAL DE DATOS DE ASOCIADOS   | 92,5              |  | 0                 |   | 0                 | 3           | 1            | 3-1               | T         |
| R27 | SUPLANTACIÓN DE IDENTIDAD                          | AL MOMENTO DE HACER EL RETIRO DE APORTES, LA PERSONA QUE SE PRESENTA NO ES QUIÉN DICE SER, CON LA FINALIDAD DE APROPIARSE DE LOS RECURSOS DE ALGÚN ASOCIADO         | G.ASOCIADOS              |        | PERDIDA DE RECURSOS; MALESTAR EN EL ASOCIADO; POSIBLES DEMANDAS; POSIBLE IMPLICACIÓN DE ENTES REGULADORES  | 3           | 2            | 3-2               | T         | P - PROCEDIMIENTO DE RETIRO   | 92,5              | P - CONOCIMIENTO DEL ASOCIADO                                  | 65                |   | 0                 | 3           | 1            | 3-1               | T         |
| R28 | DEMORA EN LOS CERTIFICADOS                         | AL MOMENTO DE SOLICITAR ALGÚN CERTIFICADO, EL ASOCIADO NO LO RECIBE A TIEMPO.   | G.ASOCIADOS              |        | MALESTAR EN EL ASOCIADO  | 2           | 2            | 2-2               | I         | P - BANCO DE CERTIFICADOS   | 85                | C - QUEJAS Y RECLAMOS  | 55                |   | 0                 | 1           | 1            | 1-1               | I         |
| R29 | USO INADECUADO DEL FONDO SOLIDARIO                 | EL ASOCIADO OPTA AL FONDO SOLIDARIO PARA OBTENER ESTOS RECURSOS Y UTILIZARLOS CON FINES DIFERENTES A LOS ESTABLECIDOS   | G.ASOCIADOS              |        | PERDIDA DE RECURSOS, MALA IMAGEN   | 2           | 2            | 2-2               | I         | P - VERIFICACIÓN DE GERENCIA  | 92,5              | P - APROBACIÓN DEL CONSEJO                                     | 92,5              |   | 0                 | 2           | 1            | 2-1               | I         |

Tabla 11: Resumen de riesgos de la gestión comercial.

| #   | NOMBRE DEL RIESGO                            | DESCRIPCIÓN DEL RIESGO  | PROCESO AL QUE PERTENECE | INICIO | CONSECUENCIA  | NIV IMP INH | NIV PROB INH | R - INH (prob*imp) | CAL R-INH | CONTROL 1                       | E FEC DEL CONTROL | CONTROL 2                        | E FEC DEL CONTROL | CONTROL 3                  | E FEC DEL CONTROL | NIV IMP RES | NIV PROB RES | R - RES (prob*imp) | CAL R-RES |
|-----|--|---|--------------------------|--------|---|-------------|--------------|--------------------|-----------|---------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|-------------|--------------|--------------------|-----------|
| R30 | ERROR EN LA ESTIMACIÓN DE TASAS              | AL MOMENTO DE EJECUTAR LA FIJACIÓN DE TASAS, POR DESCONOCIMIENTO DE LA METODOLOGÍA EXACTA, SE COMETE ALGÚN ERROR ESTABLECIENDO TASAS DE INTERESES POCO FAVORABLES PARA LA ORGANIZACIÓN                  | G.COMERCIAL              |        | PERDIDA DE RECURSOS; MALA IMAGEN Y POSIBLE MALESTAR EN LOS ASOCIADOS                              | 3           | 2            | 3-2                | T         | P - MANUAL DE FIJACIÓN DE TASAS | ✗ 47,5            | P - VERIFICACIÓN DE GERENCIA     | ✓ 92,5            | P - APROBACIÓN DEL CONSEJO | ✓ 92,5            | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R31 | EJECUCIÓN INCOMPLETA DE PLAN COMERCIAL       | AL MOMENTO DE CONTACTAR A LAS PERSONAS DEL LISTADO ESTABLECIDO PARA EL PLAN COMERCIAL, EL ASESOR DECIDE NO CONTACTAR A LA TOTALIDAD DE ESTAR POR MOTIVOS PERSONALES                                     | G.COMERCIAL              |        | PERDIDA DE POSIBLES NUEVOS ASOCIADOS O COLOCACIÓN DE CRÉDITOS                                     | 2           | 3            | 2-3                | T         | P - SUPERVISIÓN DE GERENCIA     | ✓ 85              |                                  | ✗ 0               |                            | ✗ 0               | 2           | 1            | 2-1                | I         |
| R32 | INFORMACIÓN EQUIVOCADA                       | AL MOMENTO DE PUBLICAR UNA PIEZA INFORMATIVA O DE TRANSMITIR INFORMACIÓN POR LOS CANALES, ESTA NO CORRESPONDE A LA REALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  | G.COMERCIAL              |        | MALESTAR EN LOS ASOCIADOS, MALA IMAGEN  | 2           | 3            | 2-3                | T         | P - VERIFICACIÓN DE GERENCIA    | ✓ 85              | C - VERIFICACIÓN DE FUNCIONARIOS | ⚠ 55              |                            | ✗ 0               | 1           | 1            | 1-1                | I         |
| R33 | DECISIONES COMERCIALES ERRADAS               | AL MOMENTO DE NEGOCIAR UN CONVENIO, EL ASESOR COMERCIAL NEGOCIA POR FUERA DE LOS LÍMITES ESTABLECIDOS O CON SERVICIOS DIFERENTES A LOS ESTABLECIDOS PARA TAL FIN  | G.COMERCIAL              |        | PERDIDAS ECONÓMICAS PARA LA ORGANIZACIÓN; MALESTAR EN EL ASOCIADO; POSIBLES IMPLICACIONES LEGALES | 3           | 2            | 3-2                | T         | P - VERIFICACIÓN DE GERENCIA    | ✓ 85              | P - APROBACIÓN DEL CONSEJO       | ✓ 92,5            |                            | ✗ 0               | 3           | 1            | 3-1                | T         |
| R34 | ERRORES EN EL CONTRATO FIRMADO DE LA ALIANZA | AL MOMENTO DE FIRMAR LOS CONTRATOS QUE DARÁN INICIO A LA ALIANZA COMERCIAL, NO SE VERIFICAN LAS CLAUSULAS COMPROMETIENDO A LA ORGANIZACIÓN CONTRACTUALMENTE A ACTIVIDADES POCO FAVORABLES PARA LA MISMA | G.COMERCIAL              |        | PERDIDAS ECONÓMICAS PARA LA ORGANIZACIÓN; MALESTAR EN EL ASOCIADO; POSIBLES IMPLICACIONES LEGALES | 3           | 2            | 3-2                | T         | P - VERIFICACIÓN DE GERENCIA    | ✓ 92,5            | P - APROBACIÓN DEL CONSEJO       | ✓ 92,5            |                            | ✗ 0               | 3           | 1            | 3-1                | T         |

Una vez definido el riesgo residual, de manera similar a como se definió el perfil de riesgo inherente, se definió el perfil de riesgo residual (1-2), del cual se obtuvo el siguiente mapa de calor:

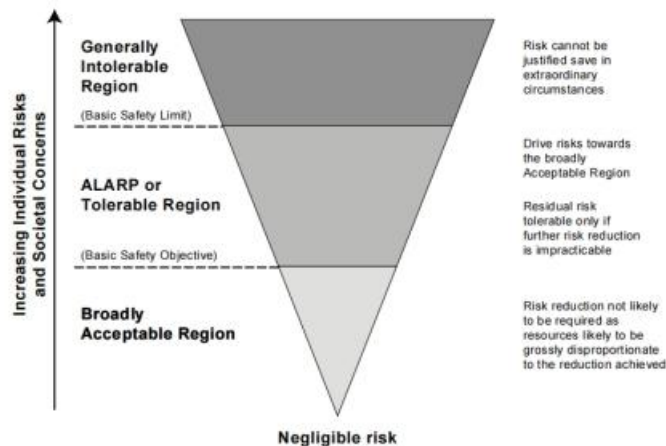
*Figura 15: Perfil de riesgo residual*



**6.3.4. Nivel de aceptación del riesgo:**

Para definir el rango de riesgo aceptable, se utilizaron los niveles descritos por el estándar australiano (NZS-4360 - 2004)

*Figura 16: Niveles de aceptación del riesgo ISO*



*Nota: Tomado de:*

*Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004. (Pag 66)*

Al adaptar los niveles expuestos anteriormente se obtiene lo siguiente:

Figura 17: Niveles de aceptación adaptados

|             |                  |   |
|-------------|------------------|---|
| INTOLERABLE | CATASTROFICO "C" | "EL RIESGO NO PUEDE SER JUSTIFICADO, SALVO CIRCUNSTANCIAS MUY PARTICULARES"   |
|             | MÁXIMO "M"       |   |
| TOLERABLE   | TOLERABLE "T"    | "DIRIGIR LOS RIESGOS HACIA LA ZONA IDEAL. SE MANTIENEN EN ESTA ZONA LOS RIESGOS PARA LOS CUALES DESPUÉS DEL RIESGO RESIDUAL LLEVARLOS HACIA LA ZONA IDEAL NO ES FACTIBLE" |
| ACEPTABLE   | IDEAL "I"        | "LA REDUCCIÓN ADICIONAL NO ES REQUERIDA A LA PAR QUE APLICAR UNA REDUCCIÓN ADICIONAL SERÍA MUY COSTOSO CON RESPECTO A LOS BENEFICIOS"                                     |

COOPCALLEJONA no aceptará ningún riesgo que tenga como calificación residual, por encima del tolerable, en el caso de que esto suceda, se deben tomar medidas o si es un caso atípico, deberá exponerse el caso al consejo de administración quienes al final decidirán si lo aceptan o no.

6.4. Monitoreo

Tal como se enunció en la metodología, finalmente se consolidaron las políticas de monitoreo de todo el SARO; las cuales contemplan la periodicidad de los monitores, los procedimientos a ejecutar, los responsables de estas actividades y también las sanciones que puede conllevar el incumplimiento en general del manual establecido. El manual SARO se puede apreciar con detalle en el apéndice B en donde aparecen estas políticas. También se establecieron los procedimientos del monitoreo y del registro de eventos de riesgo; para lo cual se dejó una hoja de cálculo formulada con la información requerida por la SUPERSOLIDARIA para hacer los registros de eventos de riesgo. Este formato de registro se puede revisar en el apéndice A. De manera similar en los apéndices F al L, se pueden revisar los procedimientos establecidos que permiten la ejecución satisfactoria de las políticas ya mencionadas.

## 7. Conclusiones

El riesgo por su inherente connotación, de alguna manera todas las organizaciones lo abordan o lo tienen presente a la hora de ejecutar sus procesos, pero no todas tienen un sistema estructurado para ello, en el caso de COOPCALLEJONA, se percibe un ejercicio bastante completo de la administración de riesgos, pues ya había establecido el SARLAFT y el SARC, sin embargo, tener un SARO, facilita la ejecución de los sistemas ya nombrados, pues el riesgo operativo es transversal a todos los demás riesgos y está presente en todas las actividades de la organización.

Como se pudo observar, aunque una organización tenga cierto avance en materia de riesgos, siempre se puede complementar y hacerse mejor, para el caso puntual de COOPCALLEJONA, se percibe que, aunque hay muchos controles ya implementados, hay algunos que pueden mejorar, otros que no tienen la funcionalidad mínima y a pesar de todo esto, que hay muchos más riesgos latentes de los que uno podría pensar.

Abarcando otro aspecto del ejercicio, se puede apreciar que los controles en su mayoría tienen injerencia en la probabilidad de ocurrencia, por lo que independientemente del sistema de administración de riesgos que exista, y teniendo en cuenta que la primera fuente de riesgo es el funcionario y su actuar, se debe mantener activo y de manera muy exigente los programas de inducción, capacitación y entrenamiento.

De manera general, el resultado fue positivo a nivel de riesgos, pues el perfil de riesgo residual de todos los riesgos listados quedó en zona aceptable, sin embargo, no por ello se debe descuidar el tema de riesgos ni los controles, todo lo contrario, esto es un signo de que se debe seguir trabajando de la misma manera o inclusive mejorar la administración de riesgos.

## **8. Recomendaciones**

La principal recomendación que se le hace a la organización es cumplir con los lineamientos establecidos en el manual SARO (apéndice B); garantizar la continuidad de este ejercicio y seguir enriqueciendo la cultura del riesgo a nivel interno. Por otra parte, a nivel de procesos y procedimientos, se recomienda especialmente continuar con la documentación de los procedimientos, ya que en esta ocasión solamente se llegó hasta la caracterización, más no se estableció ningún manual procedimiento.

### Referencias bibliográficas

Ashby Simon; 2022; Fundamentals of operational risk management. Understanding and implementing effective tool, policies and framework.

AS/NZS - 4360; 2004; Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004.

Cedeño C. David; 2022; Modelo “RISICAR” para el sistema de administración integral de riesgos en una compañía de seguros del Ecuador.

COOPCALLEJONA;2024; Informe de gestión 2024;  
[https://COOPCALLEJONA.com/documentos/INFORME\\_GESTION%202024.pdf](https://COOPCALLEJONA.com/documentos/INFORME_GESTION%202024.pdf)

Dominguez Gabriela & Garcia Maricela; 2011; Administración de riesgos en el proceso de compra de la empresa construsanma CIA. LTDA.

Galan M. Iveth; 2009; Establecimiento De Un Sistema De Administración De Riesgos Operacionales En La Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales De La Universidad Industrial De Santander.

Hopkin Paul; 2018; Fundamentals of risk management 5th Edition. Understanding evaluating and implementing effective management.

Jimenez B. Monica ;2009; Establecimiento Del Sistema De Administración De Riesgos Operativos (SARO) Para La División Financiera De La Universidad Industrial De Santander.

Mejía R. Consuelo, Nuñez M. Antonia, Villanueva Eduart, Jaraba Isabel; 2024; Administración de riesgos: un enfoque empresarial. Segunda edición revisada, actualizada y ampliada.

Reyes B. Mary; 2007; Documentación E Implementación Del Sistema De Administración Del Riesgo Operativo (SARO) En El Fondo Mutuo De Inversión De Los Empleados De Compensar

SUPERSOLIDARIA; 2017; cartilla SUPERSOLIDARIA le enseña: Cuales son sus derechos deberes y preguntas frecuentes en el sector solidario.

[https://www.SUPERSOLIDARIA.gov.co/sites/default/files/public/imce/cartillafinal\\_10\\_nov\\_derechos\\_y\\_deberes.pdf](https://www.SUPERSOLIDARIA.gov.co/sites/default/files/public/imce/cartillafinal_10_nov_derechos_y_deberes.pdf)

SUPERSOLIDARIA; 2021; circular básica contable y financiera.

<https://www.SUPERSOLIDARIA.gov.co/es/content/actualizacion-circular-basica-contable-y-financiera>