



**ESTRUCTURACION DE LA METODOLOGIA Y DEL MANUAL PARA LA
IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO
OPERATIVO – SARO, EN CRS CONSULTING LTDA. PARA UNA
COMISIONISTA DE BOLSA.**

MARIA JIMENA GONZALEZ SALCEDO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES**

BUCARAMANGA
2007

Desarrollado por:
CRS Consulting Ltda.

Versión:
1.0

Fecha:
Octubre 2007

Pagina:
1



**ESTRUCTURACION DE LA METODOLOGIA Y DEL MANUAL PARA LA
IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO
OPERATIVO – SARO, EN CRS CONSULTING LTDA. PARA UNA
COMISIONISTA DE BOLSA.**

MARIA JIMENA GONZALEZ SALCEDO

MODALIDAD PRÁCTICA EMPRESARIAL

Proyecto de grado para optar el título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR ASIGNADO
Ing. Luís Eduardo Becerra

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2007

Desarrollado por:
CRS Consulting Ltda.

Versión:
1.0

Fecha:
Octubre 2007

Página:
2



RESUMEN

TITULO: Estructuración de la metodología y del Manual para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo – SARO, en CRS Consulting Ltda. para una Comisionista de Bolsa*.

AUTOR: Maria Jimena Gonzalez Salcedo**.

PALABRAS CLAVES: Administración del Riesgo Operativo – SARO, Riesgo Operativo, Riesgo inherente, Control, mitigar riesgo, Riesgo residual, Planes de acción, Plan de continuidad y contingencia.

Debido a las pérdidas económicas detectadas por el manejo no apropiado de las actividades operativas del sector financiero, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), determinó en la Circular Externa 048 de 2007, la implementación obligatoria del Sistema de administración del Riesgo Operativo – SARO, a las entidades vigiladas por dicho ente regulador. De esta forma las entidades deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo. El proyecto busca estructurar la metodología de implementación del SARO y crear el manual que contiene las políticas, estructura organizacional y caracterización de procesos; los cuales constituyen el punto de partida para la metodología implementada, una vez identificados los procesos críticos, se inicia la etapa de identificación y calificación de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad por el simple hecho de operar, una vez calificados se calcula la matriz de riesgo inherente. Seguido a esto se identifican y califican los controles que ayudan a mitigar los riesgos anteriormente identificados según su grado de solidez, lo cual lleva a recalcular el riesgo hallando el riesgo residual, el cual es el riesgo al cual se encuentra expuesto realmente la entidad. Una vez sea calculado el riesgo inherente se inicia la etapa de proposición de planes de acción que lleven a minimizar tanto el impacto como la probabilidad de los riesgos existentes o latentes y que contribuyan a la correcta administración del Riesgo Operativo. Pero el verdadero éxito de la implementación de la metodología planteada se basa en la actualización de la base de datos de riesgos operativos y en el registro de los eventos de riesgo ocurridos, creando una base de datos históricos de los eventos sucedidos, midiendo así su impacto en la organización, calculando las pérdidas potenciales, y diseñar planes de mitigación que permitan una adecuada gestión del riesgo operacional. Así mismo se debe contar con estrategias de divulgación establecidas en la Comisionista de Bolsa para la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales de la compañía que permitan el conocimiento de cualquier evento relacionado a la administración del riesgo operativo.

Finalmente, para garantizar la continuidad del negocio se consideran los planes de continuidad y contingencia implantados por la Comisionista de Bolsa, creando estrategias que permitan enfrentar situaciones inesperadas o inciertos que atenten con la operación normal del negocio y causen pérdidas de gran impacto como pérdida de activos, de información o humanas.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Luís Eduardo Becerra



ABSTRACT

TITLE: Structuring of the methodology and the Manual for the implementation of the System of Management of Operational Risk-SARO, CRS Consulting Ltda. For a Stock Broker*.

AUTHOR: Maria Jimena Gonzalez Salcedo **.

KEY WORDS: Risk Operating Administration, Operational Risk, Inherent risk, Control, Mitigate risk, Residual Risk, Action plans, Continuity and contingency plan.

Due to economic loss are not detected by the inappropriate management of the operational activities of the financial sector, the Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), established in the External Circular 048 of 2007, the implementation of mandatory Management System Operational Risk - SARO, on the entities monitored by the regulator. This entity must develop, establish, implement and maintain a system of Operational Risk Management (SARO), in line with its structure, size, corporate purpose and activities support, which enables them to identify, measure, monitor and control effectively this risk. The project seeks to structure the implementation methodology of SARO and create the manual containing the policies, organizational structure and characterization processes; Which are the starting point for the methodology implemented, once identified critical processes, the stage begins identification and characterization of the risks to which the entity is exposed by the simple fact operate once qualified estimated matrix inherent risk.

Following this are identified and characterized controls that help mitigate risks previously identified as sub degree of strength, which leads to recalculate the risk finding the residual risk, which is the risk to which it is exposed really entity. Once it is calculated risk inherent starts phase proposition plans of action that lead to minimize the impact as the probability of the risks and potential and contribute to the proper administration of Operational Risk. But the real success of the implementation of the proposed methodology is based on the update of the database of operational risk and in the recording of events occurred risk creating a database of historical events occurred, measuring its impact the organization, calculating the potential loss, and devise mitigation plans that allow for a proper management of operational risk.

So it must have strategies in place in the disclosure Stock Broker for communication between different organizational levels of the company to enable knowledge of any event related to the management of operational risk.

Finally, to ensure continuity of the business are considered the continuity and contingency plans in place by the Stock Broker, creating strategies to deal with unexpected situations or uncertain that infringe with the normal operation of the business and causing loss of great impact as loss of assets , informational or human.

* Project of Grade

** Faculty of Engineering Physical-Mechanical. School of Industrial and Managerial Studies. Luís Eduardo Becerra



TABLA DE CONTENIDO

ESTRUCTURACION DE LA METODOLOGIA Y DEL MANUAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO OPERATIVO – SARO, EN CRS CONSULTING LTDA. PARA UNA COMISIONISTA DE BOLSA.

INTRODUCCION.....	16
CAPITULO I. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
1.1.2. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....	19
1.1.3. ALCANCE DEL PROYECTO.....	20
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	21
1.2.1. GENERAL.....	21
1.2.2. ESPECÍFICOS.....	21
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL	
2.1. MARCO TEORICO.....	22
2.1.1. NORMATIVIDAD QUE APLICA AL SARO.....	22
2.1.2. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELATIVOS AL SARO.....	23
2.1.3. ELEMENTOS DEL SARO.....	34
2.1.4. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	
2.2. MARCO HISTORICO.....	38



2.3.	MARCO CONTEXTUAL.....	39
2.3.1.	Misión.....	39
2.3.2.	Visión.....	39
2.3.3.	Estructura Organizacional.....	40
2.3.4.	Tipo de inversiones que realiza la comisionista.....	41
CAPITULO III. POLÍTICAS DEL SARO.....		42
3.1.	OBJETIVO.....	42
3.2.	POLITICAS DEFINIDAS.....	43
CAPITULO IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SARO.....		44
4.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SARO.....	44
4.2.	ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DEL SARO.....	45
4.2.1.	Funciones y Responsabilidades de la Junta Directiva.....	45
4.2.2.	Funciones y Responsabilidades de la Presidencia.....	46
4.2.3.	Funciones y Responsabilidades de a Unidad de Riesgo Operativo.....	47
4.2.4.	Funciones y Responsabilidades del Comité de Riesgos.....	47
4.3.	ÓRGANOS DE CONTROL DEL SARO.....	47
4.3.1.	Revisor Fiscal.....	47
4.3.2.	Auditor Interno.....	48
CAPITULO V. METODOLOGÍA		
5.1.	OBJETIVO.....	49
5.2.	IDENTIFICACIÓN MACRO PROCESOS Y PROCESOS	50



5.2.1. Presentación.....	50
5.2.2. Líneas Operativas.....	52
5.3. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.....	53
5.3.1. Herramientas metodológicas.....	53
5.3.2. Caracterización de los procesos.....	54
5.4. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	56
5.4.1. Herramientas metodológicas.....	56
5.4.2. Procedimiento de Identificación de Riesgos Operativos.....	56
5.5. ANALISIS DE RESULTADOS DE RIESGOS INHERENTES.....	63
5.6. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTROLES POR PROCESO.	64
5.6.1. Herramientas metodológicas.....	64
5.6.2. Matriz de controles.....	64
5.7. ANALISIS DE RESULTADOS DE RIESGOS RESIDUALES.....	69
5.8. PLANES DE ACCIÓN.....	69
5.9. MONITOREO.....	70
5.9.1. Registro de eventos	70
5.9.2. Actualización matriz y mapas de riesgos.....	70
5.9.3. Indicadores de desempeño.....	72
5.10. ESTRATEGIAS DE DIVULGACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	72
5.11. FASES DEL PLAN DE CONTINUIDAD Y CONTINGENCIA.....	75
5.11.1. Introducción.....	75
 CAPITULO VI. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO.....	 77
6.1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO.....	 77



6.2.	RIESGOS IDENTIFICADOS	77
6.3.	MATRIZ DE RIESGOS INHERENTE.....	78
6.4.	ANALISIS DE RIESGOS INHERENTES.....	118
6.5.	CONTROLES IDENTIFICADOS	128
6.6.	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES	131
6.7.	PRUEBAS DE LOS CONTROLES.....	175
6.8.	MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CONTROLES (SOLIDEZ DE CONTROLES) Y RIESGOS RESIDUALES.....	181
6.9.	ANALISIS DEL RIESGO RESIDUAL.....	181
6.10.	PLANES DE ACCIÓN.....	183
6.11.	MATRIZ PLANES DE ACCIÓN.....	184
6.12.	MONITOREO DE LOS RIESGOS	189
	6.12.1. Periodicidad del monitoreo.....	190
	6.12.2. Seguimiento a Indicadores de Gestión	190
	CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	200
8.1.	CONCLUSIONES.....	200
8.2.	RECOMENDACIONES.....	202
8.3.	TABLA DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	203
	BIBLIOGRAFIA.....	204
	ANEXO 1. Elementos para la construccion de flujogramas.....	205
	ANEXO 2. Manual del usuario del software GRISK	208
	ANEXO 3. Identificacion y caracterizacion de procesos.....	221
	ANEXO 4. Plan de continuidad y contingencia.....	314



LISTA DE GRAFICAS

Grafico 1, Organigrama de la Comisionista de Bolsa, Fuente la Comisionista de Bolsa.....	39
Grafico 2, Tipo de inversiones que realiza la Comisionista de Bolsa, Fuente la Comisionista de Bolsa.....	40
Grafico 3, Metodología NTC 5254, Fuente NTC 5254.....	23
Grafico 4, Evolución de la Gestión del riesgo operacional, Fuente KPMG Internacional, Suiza, 2004.....	24
Grafico 5, Matriz de calificación del riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda....	29
Gráfico 6, Matriz calificación del riesgo residual, Fuente CRS Consulting....	31
Grafico 7. Organigrama General Comité SARO, Fuente la Comisionista De Bolsa.....	44
Grafico 8. Fases de la Implementación del Sistema de Admistración de Riesgo Operativo SARO, Fuente CRS Consulting Ltda.....	48
Grafico 9. Actividades requeridas para completar la matriz de Riesgos, Matriz de controles y Plan de Acción, Fuente CRS Consulting Ltda.....	49
Grafico 10. Estructura de la Cadena de Valor por procesos, Fuente Modelo de control interno Enterprise Risk Managment, COSO II.....	50
Grafico 11. Esquema General Líneas Operativas, Fuente Modelo de control interno Enterprise Risk Managment, COSO II.....	52
Grafico 12. Formato de descripción de procesos, Fuente CRS Consulting..	52
Grafico 13, Estructura de la Cadena de Valor por procesos de la Comisionista de Bolsa, Fuente la Comisionista de bolsa.....	54
Grafico 14. Matriz de Identificación de Riesgos, Fuente CRS Consulting...	55



Grafico 15. Codificación Riesgos Identificados, Fuente CRS Consulting.....	56
Grafico 16. Matriz Calificación Riesgo Inherente, Fuente CRS Consulting...	61
Grafico 17. Matriz Estadística por cuadrante de Zona de Riesgo, Fuente CRS Consulting	62
Grafico 18. Matriz de Estadísticas de Riesgos Inherentes, Fuente CRS Consulting	62
Grafico 19. Matriz de Identificación de Controles, Fuente CRS Consulting....	64
Grafico 20. Matriz de Calificación de Controles, Fuente CRS Consulting.....	65
Grafico 21. Matriz Zona de Solidez de Controles, Fuente CRS Consulting...	66
Grafico 22. Matriz de Estadísticas de Riesgos Inherentes vs Riesgos Residuales, Fuente CRS Consulting.....	68
Grafico 23. Matriz de Identificación de Planes de acción, Fuente CRS Consulting.....	69
Grafico 24. Proceso de Registro de Eventos, Fuente CRS Consulting.....	70
Grafico 25. Ejemplo Formato de Reporte de Evolución de Riesgos, Fuente CRS Consulting.....	70
Grafico 26. Ejemplo Reporte de Evolución de Riesgos, Fuente CRS Consulting.....	71
Grafico 27. Fases de Implementación de la Estrategia de Comunicación, Fuente CRS Consulting.....	72
Grafico 28, Fases del plan de continuidad y contingencia, Fuente CRS Consulting.....	74
Grafico 29 Matriz controles de riesgos.....	127
Grafico 30. Formato de registro de eventos de riesgo.....	189



LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Clasificación Factores de Riesgos por Origen, Fuente CRS Consulting Ltda.....	26
Tabla 2. Puntaje asignado por probabilidad de ocurrencia asignado a cada riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.....	60
Tabla 3. Puntaje asignado por Impacto del riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.....	61
Tabla 4. Asignación de puntajes por Zona de Riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.....	62
Tabla 5. Acción a seguir sobre el control, Fuente CRS Consulting Ltda.....	66
Tabla 6. Asignación de Puntajes por Zona de Riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.....	67
Tabla 7. Guía de Prioridades por Zona d e Riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.....	67



GLOSARIO

Actividad: Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.

Administración de la información: Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes.

Alta gerencia: La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de ejecutar las disposiciones de la Junta Directiva u organismo que haga sus veces, quienes toman decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada.

Aplicación: Se refiere a los procedimientos programados a través de alguna herramienta tecnológica, que permiten la administración de la información y la oportuna toma de decisiones.

Confidencialidad: Es la garantía de que sólo el personal autorizado accede a la información preestablecida.

Cumplimiento: Se refiere a la observancia de las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que los procesos de las instituciones controladas están sujetos.

Datos: Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético, impreso o en otros medios, susceptible de ser capturado, almacenado, procesado y distribuido.

Disponibilidad: Es la garantía de que los usuarios autorizados tienen acceso a la información cada vez que lo requieran a través de los medios adecuados que satisfagan sus necesidades.

Eficacia: Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos.

Eficiencia: Es la capacidad para aprovechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando dispendios y errores.

Encriptación: Es el proceso mediante el cual la información o archivos son alterados en forma lógica, con el objetivo de evitar que alguien no autorizado pueda interpretarlos al verlos o copiarlos, por lo que se utiliza una clave en el origen y en el destino.

Evento de riesgo operativo: Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada.

Factor de riesgo operativo: Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo



operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Información: Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios y toma de decisiones.

Información crítica: Es la información considerada esencial para la continuidad del negocio y para la adecuada toma de decisiones.

Instalaciones: Es la infraestructura que permite alojar los recursos físicos relacionados con la tecnología de información.

Insumo: Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso.

Integridad: Es la garantía de mantener la totalidad y exactitud de la información y de los métodos de procesamiento.

Línea de negocio: Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.

Medios electrónicos: Son los elementos de la tecnología que tienen características digitales, magnéticas, inalámbricas, ópticas, electromagnéticas u otras similares.

Perfil de Riesgo: Resultado consolidado de la medición de los riesgos a los que se ve expuesta una entidad.

Pista de auditoria: Es el registro de datos lógicos de las acciones o sucesos ocurridos en los sistemas aplicativos u operativos, con el propósito de mantener información histórica para fines de control, supervisión y auditoria.

Plan de continuidad: Está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgos tanto en la información como en la operación. Un plan de continuidad incluye un plan de contingencia, un plan de reanudación y un plan de recuperación.

Plan de contingencia: Es el conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico. El plan de contingencia se ejecuta en el momento en que se produce dicho evento.

Plan de reanudación: Especifica los procesos y recursos para mantener la continuidad de las operaciones en la misma ubicación del problema.

Plan de recuperación: Especifica los procesos y recursos para recuperar las funciones del negocio en una ubicación alterna dentro o fuera de la institución.



Procedimiento: Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado.

Proceso: Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

Proceso Crítico: Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.

Responsable de la información: Es la persona encargada de identificar y definir claramente los diversos recursos y procesos de seguridad lógica relacionados con las aplicaciones.

Riesgo legal: Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones. El riesgo legal surge también de incumplimientos de las leyes o normas aplicables.

Seguridad de la información: Son los mecanismos implantados que garantizan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y los recursos relacionados con ella.

Seguridades lógicas: Se refieren a la seguridad en el uso del software, la protección de los datos, procesos y programas, así como la del acceso ordenado y autorizado de los usuarios a la información.

Tecnología de información: Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros.

Transferencia electrónica de información: Es la forma de enviar, recibir o transferir en forma electrónica datos, información, archivos, mensajes, entre otros.



INTRODUCCIÓN

Este manual muestra la metodología implementada por la Comisionista de Bolsa para administrar el riesgo operativo presente en el desarrollo de las funciones propias de su negocio. La contextualización del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) se hace a través de una etapa de reconocimiento de la entidad al definir su Misión, Visión, Estructura Organizacional y Reseña histórica, seguida de una etapa de unificación de conceptos con base en la norma expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) que funciona como un lenguaje universal en la construcción de este manual.

Como sistema de soporte administrativo, se definen una serie de políticas que alineadas con la estrategia corporativa de la Comisionista de Bolsa, que contribuyen en la creación de una cultura de riesgo operativo que impulse a nivel institucional la administración del mismo. Para asegurar el cumplimiento de estas políticas se establece una unidad responsable de hacer su seguimiento, mantenimiento y administración efectiva.

Una vez definidos y aprobados los lineamientos generales de funcionamiento, la entidad procede a realizar una caracterización de los macro procesos de la compañía, a través de la construcción de diagramas de flujo de todos los procesos y su respectiva documentación, información que sirve como punto de partida e la aplicación de la Metodología SARO.

La administración de riesgo operativo tiene una visión general que contempla la identificación, el análisis, la evaluación y el monitoreo y revisión del riesgo operativo contenido en este manual. La fase de identificación de riesgos operativos busca asociar a cada proceso de la empresa unos riesgos inherentes, a través de un proceso sistemático donde se realizan una serie de actividades con el fin de no excluir ningún evento que pueda evitar, degradar o retrasar el logro de objetivos. De la misma manera, se desarrollan criterios para evaluar los riesgos y ubicarlos en una matriz de acuerdo a su probabilidad e impacto, para determinar el nivel del riesgo.

En el tratamiento del riesgo, se identifican los controles implementados por la Comisionista de Bolsa, que mitigan los riesgos inherentes y posterior a esto se califica la solidez del control para determinar el nuevo nivel del riesgo residual. En caso de que algún riesgo residual continúe en un nivel inaceptable o extremo, se definen los planes de acción a seguir para implementar un control eficiente y mejor diseñado con el propósito de mitigar el impacto o la probabilidad de que el riesgo se materialice.

El monitoreo y revisión, es un proceso fundamental para la administración del riesgo, siendo este un proceso dinámico donde constantemente se presentan cambios y evoluciones que requieren de un seguimiento y del registro de nuevos eventos de acuerdo



a los procesos y líneas operativas contempladas en la Comisionista de Bolsa, contando con el apoyo de un software especial para esta labor. El software permite incluir nuevos eventos, riesgos y controles, simplificando estas actividades y en general la actualización y monitoreo.

El manual contiene las estrategias de divulgación establecidas en la Comisionista de Bolsa para la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales de la compañía que permitan el conocimiento de cualquier evento relacionado a la administración del riesgo operativo.

Finalmente, para garantizar la continuidad del negocio se consideran los planes de continuidad y contingencia implantados por la Comisionista de Bolsa, creando estrategias que permitan enfrentar situaciones inesperadas o inciertos que atenten con la operación normal del negocio y causen pérdidas de gran impacto como pérdida de activos, de información o humanas.



CAPITULO I. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

En el pasado, las entidades financieras gestionaban sus riesgos operativos (RO) utilizando únicamente mecanismos internos de control dentro de sus líneas de negocio, a los que se sumaba la función de auditoría. Aunque estos mecanismos continúan siendo muy importantes, recientemente se han observado nuevos procesos y estructuras destinadas a la gestión del RO. En este sentido, son cada vez más las instituciones convencidas, que creen que los programas de gestión del RO proporcionan seguridad y solidez, por lo que actualmente se trata como un tipo de riesgo específico, al igual que ocurre con los riesgos de crédito y de mercado.

Así mismo, debido a las pérdidas económicas detectadas por el manejo no apropiado de las actividades operativas del sector financiero, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), determinó en la Circular Externa 048 de 2007, la implementación obligatoria del Sistema de administración del Riesgo Operativo – SARO, a las entidades vigiladas por dicho ente regulador:

“En el desarrollo de sus operaciones, las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la SFC se exponen al RO. Por tal razón, dichas entidades deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, estas últimas realizadas directamente o a través de terceros, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo.

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

Todas las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la SFC, deben adoptar un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), con excepción de las Oficinas de Representación de instituciones financieras y reaseguradoras del exterior.”¹

Es por esta razón que la Comisionista de Bolsa, está obligada a cumplir con los requerimientos expuestos, para lo cual contrató los servicios de CRS Consulting Ltda., como empresa consultora, para la implementación del SARO y el desarrollo del manual que contenga los elementos mínimos establecidos por la SFC.

¹ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Capítulo XXIII, Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo



1.1.2 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Como consecuencia de una serie de escándalos corporativos que a finales del año 2001 afectaron a empresas estadounidenses como Enron y Worldcom Inc. producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, en algunos casos atribuidos a bajas auditorias o complacencias de las mismas, se determinó que las empresas encierran riesgos incalculables de carácter interno y externo que requieren ser clasificados y reorientados al entendimiento y control de los mismos.

“Así mismo con la evolución de las prácticas financieras, las entidades se ven expuestas a nuevos riesgos cada vez mayores, aparte de los riesgos de crédito, de tipos de interés y de mercado, como por ejemplo:

- El creciente uso de tecnologías cada vez más automatizadas puede hacer que, si éstas no se someten a los controles adecuados, los riesgos derivados de errores de procesamiento manual se materialicen ahora en fallos en el sistema, al depender en mayor medida de sistemas globalmente integrados.
- El crecimiento del comercio electrónico conlleva ciertos riesgos (por ejemplo, fraude interno y externo y problemas relacionados con la seguridad del sistema) que todavía no se comprenden completamente.
- Las adquisiciones, fusiones, escisiones y consolidaciones a gran escala ponen a prueba la viabilidad de los sistemas nuevos o los recién integrados.
- Las entidades financieras que ofrecen servicios a gran escala hace necesario el mantenimiento continuo de controles internos de alto nivel y de sistemas de copias de seguridad;
- Las entidades financieras pueden aplicar técnicas de cobertura del riesgo para optimizar su exposición a los riesgos de mercado y de crédito, pero estas coberturas pueden generar a su vez otros tipos de riesgo (ej. riesgo legal);
- La creciente utilización de acuerdos de subcontratación y la mayor participación en los sistemas de compensación y liquidación pueden reducir ciertos riesgos, pero también pueden plantear otros muy significativos.”²

Dichos riesgos han originado perdidas estimadas de al menos U\$ 15 mil millones de USD al año, durante los últimos 20 años, según datos públicos.

Como resultado de lo anterior, las entidades de regulación mundiales tales como el Comité de Basilea y la SEC han expedido una serie de normas y documentos (Ley Sarbanes Oxley, Basilea II), así como también se han desarrollado una serie de modelos de control interno (Enterprise Risk Management, denominado COSO II, COCO, COBIT, CADBURY, CASALS, GAO, MECI, entre otros), que buscan identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos a los que están expuestas las organizaciones de carácter público y privado.

² COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Banco de pagos internacionales, 2004. www.bis.org.



En Colombia el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC crea en el año 2004 la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos (NTC 5254), el cual actúa como estándar de Gestión del Riesgo colombiano elaborado y coordinado por el comité de riesgos. La NTC 5254 se fundamentó en el estándar genérico de gestión de riesgos de mayor aplicación a nivel mundial AS/NZS: 4360 de amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos.

Esta norma provee una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.

El objeto de esta norma es proporcionar una guía para permitir a cualquier empresa el logro de:

- o Mejor identificación de oportunidades y amenazas
- o Tener una base rigurosa para la toma de decisiones y la planificación
- o Gestión proactiva y no reactiva
- o Mejorar la conformidad con la legislación pertinente
- o Mejorar la gestión de incidentes, la reducción de las pérdidas y el costo del riesgo.

La SFC no ha sido ajena a dichas transformaciones para lo cual ha venido ajustando la regulación para las entidades bajo su control, considerando la gestión de riesgos como el pilar fundamental en el desarrollo de la actividad de la intermediación financiera buscando en ese sentido fortalecer la gestión en el tema de RO, fomentando el desarrollo de una cultura y de prácticas de alto nivel técnico en la administración del mismo.

Dichos cambios buscan que las entidades vigiladas por la SFC establezcan políticas claras y precisas que definan los criterios bajo los cuales la administración identifique, evalúe, controle y monitoree los riesgos a los que el negocio se encuentra expuesto.

Con base en los ajustes a la regulación de la SFC, se expide la Circular Externa 047 de 2007 en donde se obliga a las entidades vigiladas por dicho ente a implementar lo establecido en el Capítulo XXIII de la Circular Básica contable y financiera (100/95), la cual se desarrolla según los lineamientos de las normas internacionales relacionadas con la administración del riesgo operativo, tales como la Ley Sarbanes Oxley y Basilea II.

1.1.3 ALCANCE DEL PROYECTO

Estructurar la metodología de implementación del SARO y crear el manual que contiene las políticas, estructura organizacional y caracterización de procesos; los cuales constituyen el punto de partida para la metodología implementada, donde se busca una eficiente administración del riesgo operativo cubriendo lo requerido por la Circular Básica contable y financiera (100/95), Capítulo XXIII, para la identificación, medición, control y monitoreo de este tipo de riesgo.



También define las estrategias para el registro de nuevos eventos, divulgación y mantenimiento del manual. Así mismo, incluye un inventario de los planes de continuidad y contingencia existentes, para responder a fallas e interrupciones contempladas por la Comisionista de Bolsa, dando retorno y continuidad a la operación.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. GENERAL

Diseñar, estructurar e implementar el SARO, conforme a los requerimientos expuestos en la Circular Básica Contable y Financiera (100/95), Capítulo XXIII, para su aplicación en entidades financieras, con el fin de garantizar la correcta administración del riesgo operativo.

1.2.2. ESPECÍFICOS

1. Implementar una metodología de administración de riesgos operativos de acuerdo con la normatividad de la Superintendencia Financiera de Colombia según Circular Básica contable y financiera No 100, Capítulo XXIII, Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo - SARO, alineados con el funcionamiento de los procesos de una entidad financiera.
2. Definir políticas dirigidas a administrar y disminuir los riesgos operativos de la comisionista de bolsa.
3. Impulsar en la Comisionista de Bolsa la cultura de la administración y control de los riesgos operativos a través de la definición del rol y la responsabilidad de cada uno de los miembros de la Comisionista de Bolsa frente al Sistema de Administración del Riesgo Operativo - SARO.
4. Identificar oportunidades de mejoramiento en cada uno de los procesos evaluados mediante implementación de los controles, planes de acción y seguimiento a los indicadores de gestión, buscando el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.



CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1. NORMATIVIDAD QUE APLICA AL SARO

- Basilea I y II

“Principal comité de cooperación internacional en materia de regulación bancaria que determina los 25 Principios Básicos para la Supervisión Bancaria Efectiva, que representan los requerimientos mínimos que facilitarán las condiciones para lograr un régimen de supervisión bancaria efectivo.”³

- AS/NZS: 4360 Risk Management Standard ®

Estándar de Administración del Riesgo elaborado por la alianza de las oficinas de estándares de Australia y Nueva Zelanda. Provee una metodología genérica, basada en fundamentos universales para la Administración del Riesgo.

- Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos (NTC 5254)

Estándar de Gestión del Riesgo Colombiano elaborado y coordinado por el comité de riesgos del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. El NTC 5254 se fundamentó en el estándar genérico de gestión de riesgos de mayor aplicación a nivel mundial AS/NZS: 4360.

- Circular 048 de Diciembre de 2006

Expedida por la Superintendencia Financiera, que obliga a las entidades financieras vigiladas por la SFC a aplicar el Capítulo XXIII de la Circular Básica contable y financiera 100 de 1995.

³ "Basilea I y II" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 56, febrero 2006.



2.1.2. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELATIVOS AL SARO

2.1.2.1. SARO

Por ordenanza de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), todas las entidades sometidas a su inspección y vigilancia, con excepción de las Oficinas de Representación de Instituciones Financieras y Reaseguradoras del exterior, deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo; que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente dicho riesgo.

Un sistema de administración del riesgo debe tratar de maximizar la probabilidad y el impacto de la ocurrencia de potenciales eventos positivos y de minimizar la probabilidad e impacto de potenciales eventos negativos para las organizaciones.

2.1.2.2. Manual del SARO

“Es el documento contentivo de todas las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, los procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del SARO.”⁴

2.1.2.3. Riesgo Operativo (RO)

Se entiende por Riesgo Operativo, la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.⁵

El riesgo de operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios en el entorno político, económico y social.

“El riesgo operativo difiere de otros riesgos bancarios, al no ser un riesgo que se acepte directamente a cambio de un beneficio esperado, sino que es algo que se puede producir en el acontecer diario de la actividad empresarial, y esto repercute en el proceso de gestión del riesgo, No obstante, cuando se trate de líneas de negocio que soportan riesgos de mercado o de crédito mínimos (ej. Gestión de activos o pagos y liquidaciones), la decisión de incurrir en riesgos operativos o de competir basándose en su capacidad de gestionar y valorizar adecuadamente el riesgo forma parte del cálculo de riesgos y beneficios de la entidad financiera.”⁶

Los principales elementos del proceso de gestión de riesgo según la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos (NTC 5254) se describen a continuación:

⁴ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Capítulo XXIII, Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo.

⁵ Ibid.

⁶ COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Op. Cit.

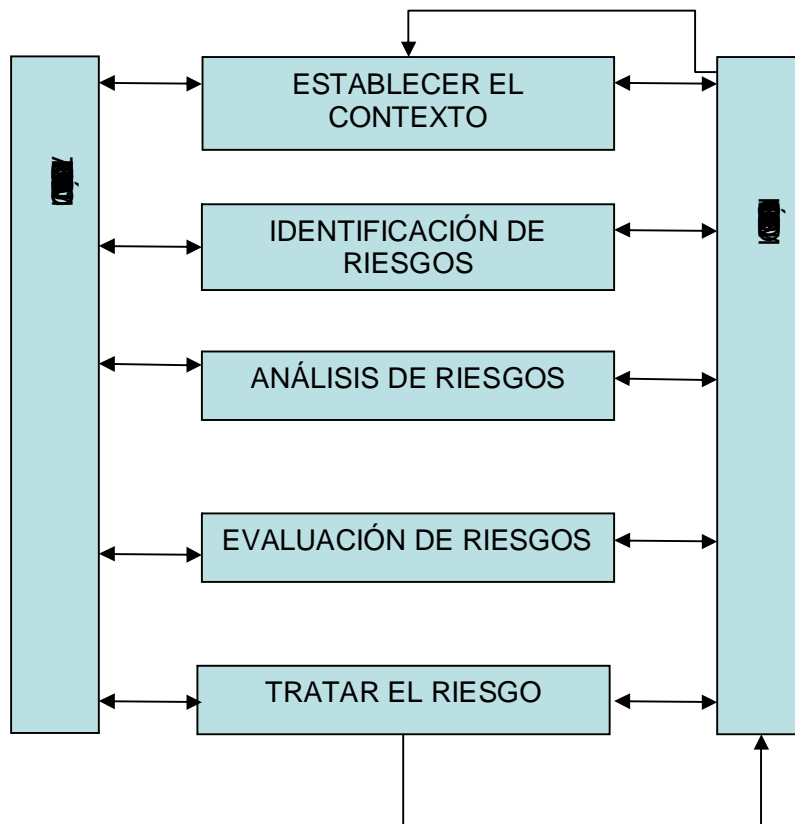


Grafico 3, Metodología NTC 5254, Fuente NTC 5254

Comunicación y consulta: Llevar a cabo una fluida comunicación y consulta con los interesados internos y externos, según corresponda, en cada etapa del proceso de administración de riesgos, entendiendo al proceso como un todo.

Establecer el contexto: Establecer el contexto interno y externo de la gestión del riesgo en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Entrar a conocer la organización, que hace, las áreas, organigrama y como opera, los antecedentes de la compañía a cerca de estudios de riesgos operativos, identificar los procesos y áreas a analizar y establecer las escalas de medición para la frecuencia, impacto y severidad del riesgo.

Identificar riesgos: Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior, así mismo identificar los factores, causas y consecuencias del riesgo.

Analizar riesgos: Determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles, calculando un nuevo nivel de riesgo o severidad según diferentes fuentes de información tales como; Registro, percepción y juicio de expertos.

Evaluar Riesgos: Comparar niveles estimados de riesgos encontrados contra los criterios preestablecidos.



Tratar riesgos: Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya la reducción de la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias o pérdidas potenciales.

Así mismo se deben priorizar los riesgos para en la siguiente etapa, determinar los planes de acción.

Seguimiento y Monitoreo: Hacer seguimiento a los resultados obtenidos, para mejorarlo y mantener la integridad del proceso.

Con base en lo anterior, la Superintendencia Financiera de Colombia ha expedido las circulares externas en las cuales establece que todas las entidades vigiladas por esta entidad de control deben implantar un sistema de administración del riesgo operativo-SARO, al interior de la organización.

2.1.2.4. Evolución de la Gestión del Riesgo Operativo

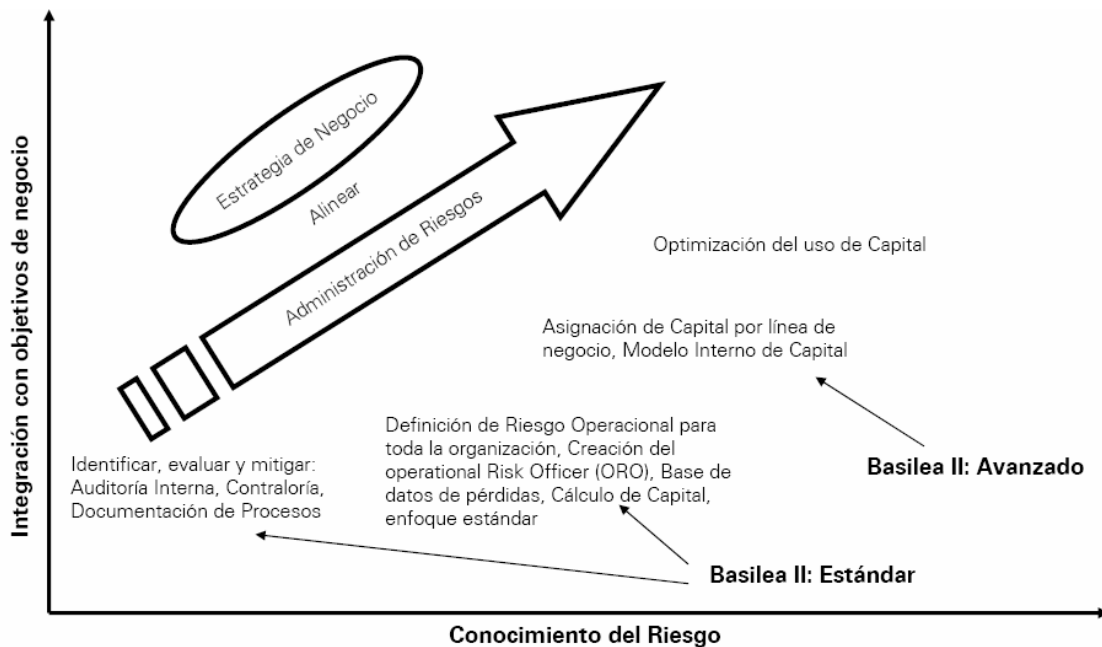


Grafico 4, Evolución de la Gestión del riesgo operacional, Fuente KPMG Internacional, Suiza, 2004.

2.1.2.5. Riesgo Legal

Este riesgo de acuerdo a la definición dada por la SFC, se define como “la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos



involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.”⁷

“Pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que las organizaciones llevan a cabo.”⁸

2.1.2.6. Riesgo Reputacional

Este riesgo de acuerdo a la definición dada por la SFC es “Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.”⁹

“Es el riesgo de que se forme una opinión pública negativa sobre el servicio financiero prestado. El riesgo reputacional puede derivar en acciones que fomenten la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo en la mente de los clientes, de tal forma que se produzca una migración de fondos hacia otras entidades debido a una pérdida de credibilidad.”¹⁰

2.1.2.7. Líneas operativas

Deberá entenderse por líneas operativas el “conjunto de actividades con características similares que permiten registrar en forma homogénea los eventos de riesgo operativo, atendiendo las diferentes operaciones que desarrollan las entidades vigiladas.”¹¹

La SFC considera apropiado que las entidades acojan criterios internacionales para la clasificación de eventos de riesgo operativo, tales como los establecidos por Operacional Riskdata Exchange Association – ORX.

Criterios para la clasificación en las diferentes líneas operativas establecidos por Operacional Riskdata Exchange Association – ORX.¹²

- 1.1. Cualquier evento de riesgo operativo que se produzca en desarrollo de una actividad conexas a una principal deberá ser clasificado en la línea operativa que corresponda a la actividad principal.
- 1.2. Cuando un evento de pérdida afecte más de una línea operativa y una de las líneas genere el cincuenta por ciento (50%) o más de las pérdidas totales, se deberá asignar el valor total de esas pérdidas a dicha línea operativa.
- 1.3. Cuando un evento de pérdida afecte más de una línea operativa y ninguna de las

⁷ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

⁸ “D.R”. KPMG Cardenas Dorsal S.C. firma Mexicana miembro de KPMG Internacional, Mexico D.F. 2004

⁹ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

¹⁰ La Banca en Internet: Riesgos Implícitos, José Manuel Feria Domínguez, CICA, España, 2005.

¹¹ CAPITULO XXIII REGLAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO. Anexo 1; Líneas Operativas para el registro de eventos de riesgo operativo.

¹² Ibid.



líneas involucradas genere el cincuenta por ciento (50%) o más de las pérdidas totales, se deberá asignar el valor correspondiente a cada línea operativa afectada.

1.4. Los eventos de riesgo operativo deberán como mínimo registrarse en el primer y segundo nivel de desagregación.¹³

2.1.2.8. Factores de Riesgo

Las fuentes generadoras de eventos en las que se originan las pérdidas por riesgo operativo son llamadas Factores de Riesgo. Como se muestra en la siguiente tabla, estos factores se clasifican de acuerdo a su origen en Internos y Externos así:

Factores de Riesgo Internos	Factores de Riesgo Externos
Recurso Humano Procesos Tecnología Infraestructura	Son los asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros, que escapan en causa y origen al control de la entidad.

Tabla 1, Clasificación Factores de Riesgos por Origen, Fuente CRS Consulting Ltda.

o Recurso Humano

“Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad. Se entiende por vinculación directa, aquella basada en un contrato de trabajo en los términos de la legislación vigente. La vinculación indirecta hace referencia a aquellas personas que tienen con la entidad una relación jurídica de prestación de servicios diferente a aquella que se origina en un contrato de trabajo.”¹⁴

Ejemplo: Falta de personal adecuado
Inapropiadas relaciones interpersonales
Ambiente laboral desfavorable
Especificaciones no claras en los términos de contratación

o Procesos

“Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.”¹⁵

Ejemplo: Definición de políticas y procedimientos
Segregación de funciones
Definición de indicadores de gestión

o Tecnología

“Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.”¹⁶

¹³ CAPITULO XXIII REGLAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO. Op. cit.

¹⁴ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

¹⁵ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.



Ejemplo: Operaciones de Tecnología de Información
 Servicios y recursos provistos por terceros
 Administración de la seguridad de información
 Adquisición, desarrollo e implementación de las aplicaciones
 Infraestructura tecnológica.

o Infraestructura

“Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.”¹⁷

Ejemplo: Edificios
 Espacios de trabajo
 Oficinas

o Factores de Riesgo Externos

“Son eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.”¹⁸

Ejemplo: Terremotos
 Actos terroristas

2.1.2.9. Clasificación de los eventos de riesgo operativo

Los eventos son incidentes o situaciones que ocurren en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado y que causan pérdidas que es la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, así como los gastos derivados de su atención.

o Fraude Interno

“Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad.”¹⁹

Por ejemplo: “Errores intencionados en la información sobre posiciones, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado, etc.”²⁰

o Fraude Externo

“Actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.”²¹

¹⁶ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Op. Cit.

²¹ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.



Por ejemplo: "atracos, falsificación, circulación de cheques en descubierto, daños por intrusión en los sistemas informáticos, etc."²²

- o Relaciones laborales

"Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia."²³

Por ejemplo: "solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc."²⁴

- o Clientes

"Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos."²⁵

Por ejemplo: "abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, blanqueo de capitales, venta de productos no autorizados, etc."²⁶

- o Daños a activos físicos

"Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad."²⁷

Por ejemplo: "terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc."²⁸

- o Fallas tecnológicas

"Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas."²⁹

Por ejemplo: "fallos del *hardware* o del *software*, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc."³⁰

- o Ejecución y administración de procesos

"Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos."³¹

Por ejemplo: "errores en la introducción de datos, fallos en la administración del colateral, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, prácticas inadecuadas de contrapartes distintas de clientes, litigios con distribuidores, etc."³²

²² COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Op. Cit.

²³ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

²⁴ COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Op. Cit.

²⁵ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

²⁶ COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Op. cit.

²⁷ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

²⁸ COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Op. cit.

²⁹ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

³⁰ COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Op. cit.

³¹ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

³² COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Op. cit.



2.1.2.10. Riesgo Inherente

“Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.”³³

La calificación del riesgo inherente de un proceso se encuentra multiplicando su probabilidad de ocurrencia por su impacto. Para este efecto se debe diseñar la matriz de calificación del riesgo.

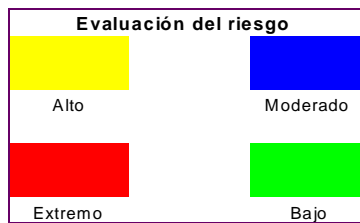
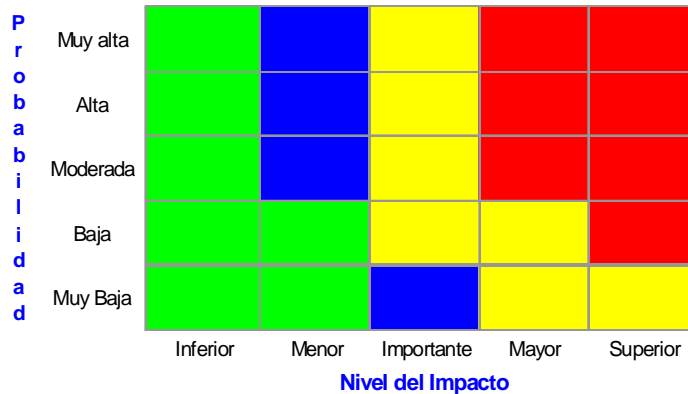


Grafico 5, Matriz de calificación del riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.

2.1.2.11. Probabilidad

“Posibilidad de que ocurra un evento o resultado específico, medida por la relación entre los eventos o resultados específicos y el número total de eventos o resultados posibles.”³⁴

“Posibilidad de recurrencia de un evento que pueda originar una consecuencia negativa.”³⁵

2.1.2.12. Impacto

“Es el resultado que se espera pueda generar de la realización de un riesgo, expresado Cualitativa o Cuantitativamente.”³⁶

Un resultado se expresa cuantitativamente cuando su consecuencia es clasificada como Daño / Destrucción de activos, Sanciones Legales, Pérdida de negocio, Pérdida de

³³ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.
³⁴ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA DE GESTIÓN DE RIESGOS (NTC 5254)
³⁵ Ibid.
³⁶ Ibid.



dinero o Pérdida de ingresos, y cualitativamente cuando su consecuencia es clasificada como Desventajas competitivas, Perdida de imagen o Decisiones erróneas.

2.1.2.13. Severidad o zona de riesgo

“Es la evaluación general del riesgo, resulta de la combinación de la probabilidad y el impacto.”³⁷

$$R = P \times I$$

En donde:

R: Severidad o valor del riesgo

P: Probabilidad de ocurrencia

I: Impacto

Para definir la Zona de Riesgo en la que se encuentra el riesgo identificado para cada proceso, se usa una clasificación en la que se hace corresponder un rango de los riesgos inherentes a una zona particular.

2.1.2.14. Controles

“Se refiere a toda medida tomada para mitigar o gestionar el riesgo, y para aumentar la probabilidad de que el proceso o subproceso logre sus metas y objetivos.”³⁸

Son incorporados en los procesos o subprocesos para garantizar que se cumplan los requerimientos del flujo de trabajo y los objetivos generales de la entidad y de los procesos.

Los controles pueden ser de dos tipos; El control es preventivo cuando evita que se presente el riesgo y es correctivo cuando busca subsanar la falla. La función del control es mitigar la probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo identificado. Los controles se califican según su diseño y la eficiencia de los resultados de la aplicación del mismo sobre el riesgo que se quiere mitigar.

2.1.2.15. Diseño

“Evalúa la configuración del control con respecto al riesgo que se está mitigando”³⁹ teniendo en cuenta la experiencia del equipo de trabajo y las mejores prácticas, para determinar si los controles existentes están diseñados adecuada o inadecuadamente.

2.1.2.16. Eficiencia

“Determina la capacidad del control para mitigar el riesgo”⁴⁰, la cual se puede clasificar como Eficiente, Moderada o Deficiente.

³⁷ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA DE GESTIÓN DE RIESGOS (NTC 5254)

³⁸ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA DE GESTIÓN DE RIESGOS, Op. Cit.

³⁹ Modelo de control interno Enterprise Risk Management, COSO II.

⁴⁰ Ibid.



2.1.2.17. Solidez

“Es el valor resultante de multiplicar la Ponderación del Diseño, con la Ponderación de la Eficiencia.”⁴¹

Con base en la calificación asignada tanto al Diseño, como a la Eficiencia Operativa del Control, se ubica una Zona de Solidez del control la cual indica la acción que se debe seguir con el control analizado.

2.1.2.18. Riesgo Residual

“Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.”⁴²

Resulta de restar la solidez consolidada obtenida al riesgo inherente identificado previamente, dejando como resultado el puntaje del riesgo residual.

Valor numérico de calificación del riesgo inherente – Valor numérico de la solidez del control = Valor numérico de calificación del riesgo residual.

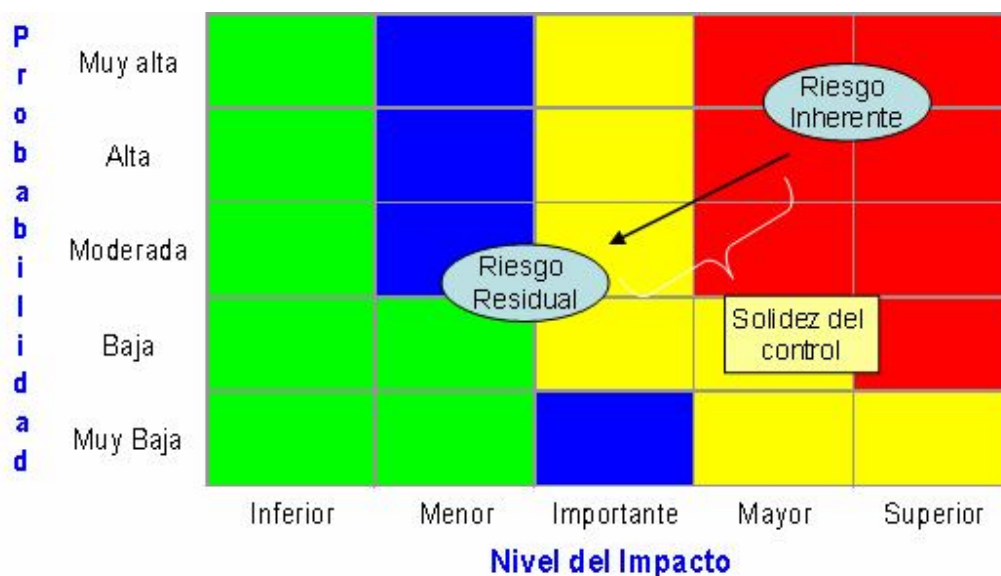


Gráfico 6, Matriz calificación del riesgo residual, Fuente CRS Consulting Ltda.

2.1.2.19. Planes de acción

Son los planes a seguir o controles propuestos, para mitigar los riesgos que no tienen controles o aquellos riesgos que su calificación residual sea inaceptable o extrema.

⁴¹ Modelo de control interno Enterprise Risk Management, Op. Cit.

⁴² CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.



2.1.2.20. Seguimiento y Control

Registro de eventos

El registro de eventos busca garantizar información que soporta las matrices de riesgo y controles, verídica y actualizada, de acuerdo a las circunstancias cambiantes que se presentan en el entorno operativo en de la organización, en donde cada persona que hace parte del proceso, debe identificar los eventos de riesgo que vayan surgiendo en la realización diaria de las actividades.

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

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

Indicadores de gestión

Los indicadores son herramientas de monitoreo de riesgos, que facilitan la medición de su eficiencia contribuyendo de esta manera a la disminución de la probabilidad de incurrir en incumplimientos.

$$\text{Indicador de Desempeño} = \frac{\text{Número de casos NO satisfactorios}}{\text{Número TOTAL de casos}}$$

2.1.2.21. Divulgación de información

La divulgación de la información debe hacerse en forma periódica y estar disponible, cuando así se requiera.

“Las entidades deben diseñar un sistema adecuado de reportes tanto internos como externos, que garantice el funcionamiento de sus propios procedimientos y el cumplimiento de los requerimientos normativos.”⁴³

Como resultado del monitoreo deben elaborarse reportes internos que establezcan los riesgos de la comisionista.

En concordancia con el artículo 97 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF) y demás disposiciones legales vigentes sobre la materia, las entidades deben suministrar al público la información necesaria con el fin de que el mercado pueda evaluar las estrategias de gestión del riesgo operativo adoptadas por la entidad.

⁴³ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.



2.1.2.22. Plan de Continuidad y Contingencia

El plan de continuidad es “El conjunto detallado de acciones que describen los procedimientos, los sistemas y los recursos necesarios para retornar y continuar la operación, en caso de interrupción.”⁴⁴

El plan de contingencia es “El Conjunto de acciones y recursos para responder a las fallas e interrupciones específicas de un sistema o proceso.”⁴⁵

Un plan de continuidad para el negocio debe incluir:

- 1 Un plan de recuperación de desastres, el cual especifica la estrategia de un negocio para implementar procedimientos después de una falla;
- 2 Un plan de reanudación que especifica los medios para mantener los servicios críticos en la ubicación de la crisis, es decir, seguir operando en las instalaciones actuales.
- 3 Un plan de recuperación que especifica los medios para recuperar las funciones del negocio en una ubicación alterna.

Un plan de contingencia que especifica los medios para manejar eventos externos que puedan tener serio impacto en la organización.

2.1.3. ELEMENTOS DEL SARO

2.1.3.1. Políticas

“Son los lineamientos generales que las entidades deben adoptar en relación con el SARO. Las políticas que se adopten deben permitir un adecuado funcionamiento del SARO y traducirse en reglas de conducta y procedimientos que orienten la actuación de la entidad.

Las políticas que adopten las entidades deben cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- a) Impulsar a nivel institucional la cultura en materia de riesgo operativo.
- b) Evidenciar el deber de los órganos de administración, de control y de sus demás funcionarios, de asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas con la administración del riesgo operativo.
- c) Permitir la prevención y resolución de conflictos de interés en la recolección de información en las diferentes etapas del SARO, especialmente para el registro de eventos de riesgo operativo.
- d) Permitir la identificación de los cambios en los controles y los perfiles de riesgo.

⁴⁴ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

⁴⁵ Ibid.



e) Desarrollar e implementar planes de continuidad del negocio.”⁴⁶

2.1.3.2. Procedimientos

“Las entidades deben establecer los procedimientos aplicables para la adecuada implementación y funcionamiento de las etapas y elementos del SARO. Deben contemplar, como mínimo, los siguientes requisitos:

- a) Instrumentar las diferentes etapas y elementos del SARO.
- b) Identificar los cambios y la evolución de los controles y los perfiles de riesgo.
- c) Adoptar las medidas por el incumplimiento del SARO.”⁴⁷

2.1.3.3. Documentación

“Las etapas y los elementos del SARO implementados por las entidades deben constar en documentos y registros, garantizando la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información allí contenida. La documentación debe incluir como mínimo:

a) Manual de Riesgo Operativo.

- 1 El Manual de Riesgo Operativo debe contener, como mínimo, lo siguiente:
- 2 Las políticas para la administración del riesgo operativo.
- 3 Las metodologías para la identificación, medición y control y los niveles de aceptación del riesgo operativo.
- 4 La estructura organizacional del SARO.
- 5 Los roles y responsabilidades de quienes participan en la administración del riesgo operativo.
- 6 Las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos del SARO.
- 7 Los procedimientos para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo operativo.
- 8 Los procedimientos que deben implementar los órganos de control frente al SARO.
- 9 Las estrategias de capacitación del SARO.
- 10 Las estrategias de divulgación del SARO.

b) Los documentos y registros que evidencien la operación efectiva del SARO.

c) Los informes de la Junta Directiva, el Representante Legal y los órganos de control.”⁴⁸

⁴⁶ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.



2.1.3.4. Estructura Organizacional y Unidad de Riesgo operativo

“Las entidades deben establecer y asignar funciones en relación con las distintas etapas y elementos del SARO. Se deben establecer la funciones mínimas a cargo de los órganos de dirección, administración y demás áreas de la entidad.”⁴⁹

“Se entiende por Unidad de Riesgo Operativo el área o cargo, designada por el Representante Legal de la entidad, que debe coordinar la puesta en marcha y seguimiento del SARO.”⁵⁰

Se debe articular la gestión del riesgo mediante el establecimiento de comités y funciones de los empleados, unidos bajo una sola y misma política de administración del riesgo, una misma organización de roles, objetivos, herramientas y estrategias que promuevan la cultura proactiva del riesgo.

2.1.4. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

2.1.4.1. Identificación

“En desarrollo del SARO las entidades deben identificar el riesgo operativo a que se ve expuesta, teniendo en cuenta los factores de riesgo. Para identificar el riesgo operativo las entidades deben como mínimo:

- a) Identificar y documentar la totalidad de los procesos.
- b) Establecer metodologías de identificación, que sean aplicables a los procesos, con el fin de determinar los eventos de riesgo operativo.
- c) Identificar los eventos de riesgo operativo, potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.”⁵¹

2.1.4.2. Medición

“Una vez concluida la etapa de identificación, las entidades deben medir la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo operativo y su impacto en caso de materializarse. Esta medición podrá ser cualitativa y, cuando se cuente con datos históricos, cuantitativa. Para la determinación de la probabilidad se debe considerar un horizonte de tiempo de un año.

En el proceso de medición del riesgo operativo, se deben desarrollar, como mínimo, los siguientes pasos:

- a) Establecer la metodología de medición susceptible de ser aplicada a los eventos de riesgo operativo identificados. La metodología debe ser aplicable tanto a la probabilidad de ocurrencia como al impacto, en los casos en que dicho riesgo se materialice.

⁴⁹ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.



- b) Realizar una medición individual y consolidada de la probabilidad de ocurrencia y del impacto, en caso de materializarse en la totalidad de los procesos de la entidad.
- c) Determinar el perfil de riesgo inherente individual y consolidado.”⁵²

2.1.4.3. Control

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

Durante esta etapa las entidades deben como mínimo:

- a) Establecer la metodología con base en la cual se definan las medidas de control de los eventos de riesgo operativo.
- b) Implementar las medidas de control sobre cada uno de los eventos de riesgo operativo.
- c) Determinar las medidas que permitan asegurar la continuidad del negocio.
- d) Estar en capacidad de determinar el perfil de riesgo residual individual y consolidado.

Sin perjuicio de lo anterior, las entidades podrán decidir si transfieren, aceptan o evitan el riesgo, en los casos en que esto sea posible.

La utilización de ciertas medidas, como la contratación de un seguro, puede ser fuente generadora de nuevos eventos de riesgo operativo, los cuales deben ser a su vez administrados.”⁵³

2.1.4.4. Administración de la continuidad del negocio

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

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

⁵² CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

⁵³ Ibid.



operación y regreso a la actividad normal.”⁵⁴

2.1.4.5. Monitoreo

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

- a) Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en su SARO. Dicho seguimiento debe tener una periodicidad acorde con los eventos de riesgo operativo, potenciales y ocurridos, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo. En cualquier caso, el seguimiento debe realizarse con una periodicidad mínima semestral.
- b) Establecer indicadores descriptivos y/o prospectivos que evidencien los potenciales eventos de riesgo operativo.
- c) Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna y efectiva.
- d) Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos por la entidad.”⁵⁵

2.2. MARCO HISTORICO

En el año de 1989 por iniciativa de un grupo de comisionistas de bolsa, que trabajaban con reconocidas firmas del sector bursátil, mediante escritura pública se constituye una sociedad Comisionista de Bolsa, con el fin de generar una nueva alternativa de participación en el mercado de capitales.

Los continuos cambios en el Mercado de Capitales así como los requerimientos exigidos por el Gobierno Nacional, a través de la Superintendencia de valores, hoy Superintendencia Financiera de Colombia, conllevaron a los accionistas a hacer una reingeniería de la empresa dentro de la cual se tomó la determinación de modificar la composición accionaria.

Las operaciones se encaminan al desarrollo del objeto social, dentro de los que se destacan el contrato de comisión para la compra y venta de valores inscritos en el registro público de valores, la facultad de realizar operaciones por cuenta propia, celebrar operaciones con pacto de recompra, administrar portafolios de terceros, construir y administrar Fondos de Valores, ser agente de procesos de titularización y actuar como intermediario del mercado cambiario, entre otros, que se encuentran debidamente autorizadas por la Superintendencia Financiera, (antes Superintendencia de Valores) según Resolución N° 429 del 11 de Septiembre de 1989.

⁵⁴ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

⁵⁵ Ibid.



2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Misión

Ofrecer a los clientes, previamente seleccionados, del mercado de capitales la solución adecuada y oportuna a sus necesidades financieras, enmarcadas siempre dentro de la normatividad vigente y preservando la ética que caracteriza el desarrollo de nuestra labor; contando para tal efecto, con un equipo humano y profesional integrado y altamente capacitado.

2.3.2. Visión

Ser una compañía innovadora y líder del sector bursátil, ofreciendo a los clientes asesoría hacia nuevos productos y negocios que involucren cambios en el Mercado de Capitales, y que por ende ofrezca mejor rentabilidad y seguridad para su inversión, suministrando al cliente en forma clara y oportuna las recomendaciones sobre los conceptos de riesgo y rentabilidad que involucra la decisión que adopte.



2.3.3. Estructura Organizacional

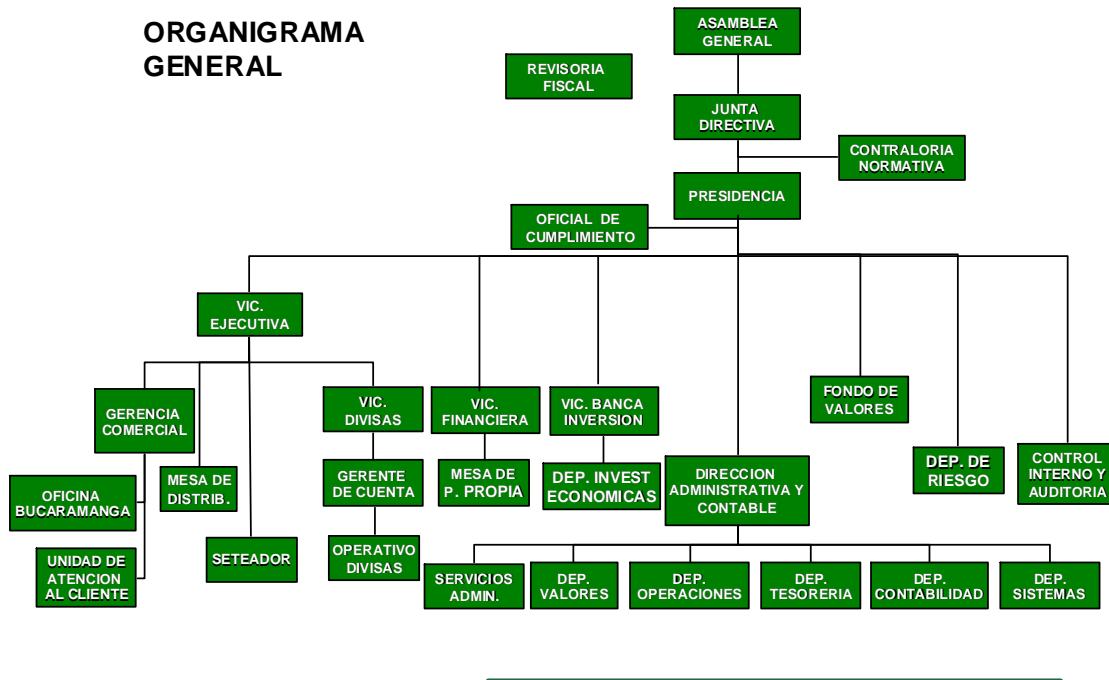


Grafico 1, Organigrama de la Comisionista de Bolsa, Fuente la Comisionista de Bolsa.

2.3.4. Tipo de inversiones que realiza la comisionista

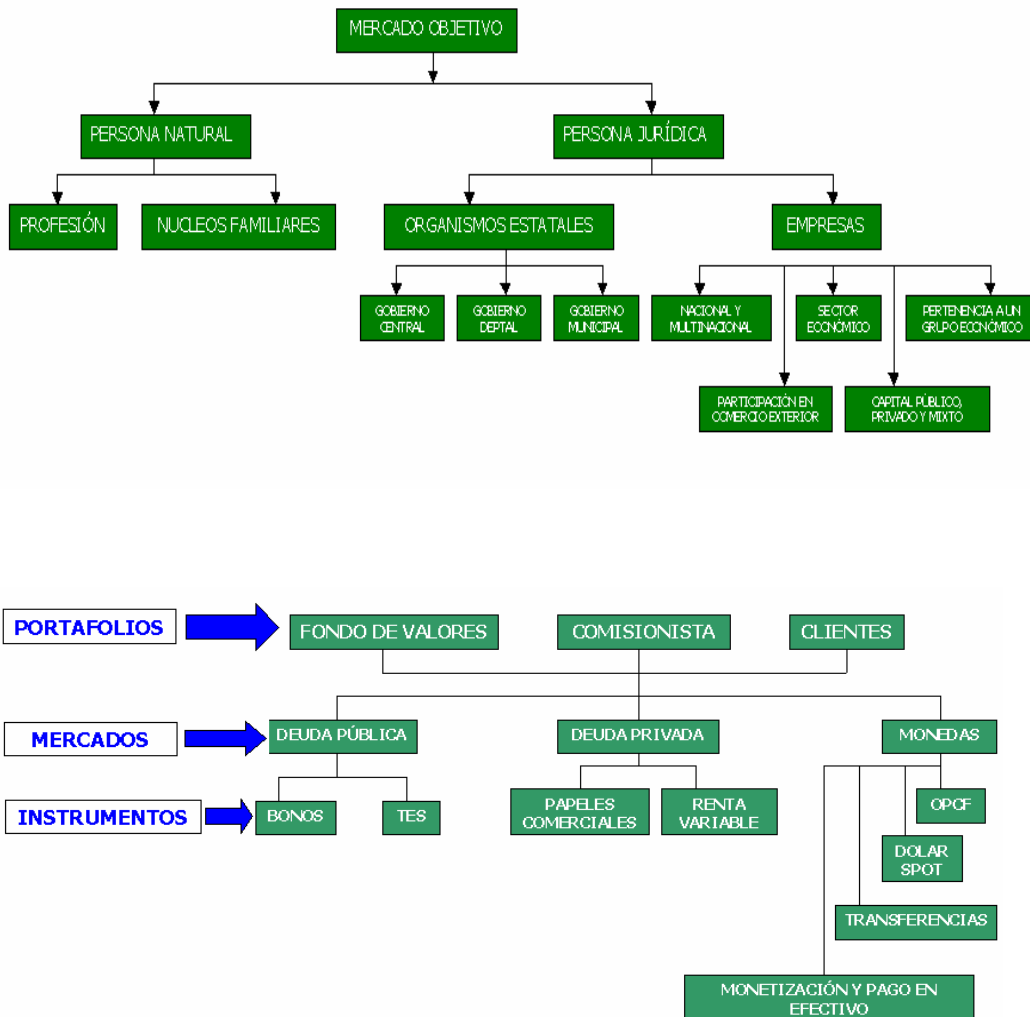


Grafico 2, Tipo de inversiones que realiza la Comisionista de Bolsa, Fuente la Comisionista de Bolsa.

Los aportes son realizados por:

- 1) Personas naturales, divididas en profesionales y núcleos familiares.
- 2) Personas Jurídicas, divididas en organismos estatales de todos los órdenes territoriales y empresas nacionales y extranjeras de todos los sectores económicos.



CAPITULO III. POLÍTICAS DEL SARO

Tanto los objetivos como las políticas deben ser definidas en conjunto por el consultor y la entidad financiera y deben hacerse con base en la orientación estratégica de la compañía y el conjunto de reglas relativas a la Administración de Riesgo Operativo establecidas por la Superintendencia Financiera Colombiana (SFC). Los objetivos y las políticas deben ser aprobados por la Junta Directiva antes de hacerlos conocer al resto de la entidad.

3.1. OBJETIVO

Las políticas deberán ser tomadas como directrices o guías de acción para la toma de decisiones. Su objetivo es que sean traducidas en procedimientos, actividades e instrucciones para convertirse en hechos tangibles alineados con el funcionamiento de los procesos de una entidad financiera.

“Son los lineamientos generales que las entidades deben adoptar en relación con el SARO. Cada una de las etapas y elementos del sistema debe contar con unas políticas claras y efectivamente aplicadas. Las políticas que se adopten deben permitir un adecuado funcionamiento del SARO y traducirse en reglas de conducta y procedimientos que orienten la actuación de la entidad.

Las políticas que adopten las entidades deben cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- a) Impulsar a nivel institucional la cultura en materia de riesgo operativo.
 - b) Evidenciar el deber de los órganos de administración, de control y de sus demás funcionarios, de asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas con la administración del riesgo operativo.
 - c) Permitir la prevención y resolución de conflictos de interés en la recolección de información en las diferentes etapas del SARO, especialmente para el registro de eventos de riesgo operativo.
 - d) Permitir la identificación de los cambios en los controles y los perfiles de riesgo.
 - e) Desarrollar e implementar planes de continuidad del negocio.
- Las políticas deben Identificarse, formalizarse, documentarse y divulgarse al interior de la organización.”⁵⁶

⁵⁶ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.



3.2. POLÍTICAS DEFINIDAS

Las siguientes Políticas fueron aprobadas por la Junta Directiva de la Comisionista de Bolsa, el día 20 de Junio de 2007, en el Acta de Junta Directiva número 210.

- Dar a conocer a todos los funcionarios de la Sociedad los valores institucionales, código de buen gobierno y manual de ética y conducta, contemplando dentro de ellos la cultura de gestión interna del riesgo operativo.
- Dar a conocer a todos los funcionarios de la Sociedad los planes de contingencia y continuidad que aplican en el modelo de administración de riesgo operativo.
- La Sociedad no debe aceptar riesgos que se encuentren dentro de los niveles de no tolerancia definidos por los órganos directivos. En caso de su existencia se debe buscar mecanismos de control que mitiguen su probabilidad o su impacto.
- Permanentemente se ejercerá la revisión, actualización y monitoreo, del Sistema de administración del riesgo operativo SARO, a través de la Unidad de Riesgo Operativo adscrita a la Dirección de Riesgos.
- La evaluación de la administración del riesgo operativo SARO estará a cargo del Comité de Riesgo quien reportara a la Junta Directiva.
- Es responsabilidad de la Unidad de Riesgo Operativo, la actualización del manual de riesgo operativo y del manual de contingencia y continuidad del negocio.
- El Comité de Riesgo debe contar con la representación de funcionarios de los órganos de administración y control, para asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas con la administración del riesgo operativo.
- Harán parte de las políticas de administración del riesgo operativo, los Planes de continuidad y Contingencia definidos para tales fines.



CAPITULO IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SARO

Todo Sistema de Administración debe contar con una estructura organizacional que respalde sus operaciones a través de la asignación de responsabilidades específicas creadas a la luz de los objetivos perseguidos por dicha administración.

Para que la administración del riesgo operativo sea eficiente es necesario actualizar y mantener vigente el manual SARO. Por esta razón y dando respuesta a lo dictado por la Superintendencia Financiera se crea una Unidad de Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) que cumpla con las siguientes actividades respecto a la administración del riesgo operativo:

- 1 Hacer seguimiento y pronunciarse sobre perfil o aversión al riesgo operativo de la entidad.
- 2 Establecer las medidas relativas al perfil de riesgo, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad, fijado por la misma Junta Directiva.
- 3 Pronunciarse respecto de cada uno de los puntos que contengan los informes periódicos que presente el Representante Legal.
- 4 Pronunciarse sobre la evaluación periódica del SARO, que realicen los órganos de control.
- 5 Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento, de forma efectiva y eficiente, el SARO.

El esquema general y su ubicación en la estructura organizacional esta al mismo nivel de los órganos de control de las entidades pero sin depender de ellos para no generar conflictos de interés.

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SARO

La siguiente estructura organizacional del SARO fue aprobada por la Junta Directiva de la Comisionista de Bolsa, el día 20 de Junio de 2007, en el Acta de Junta Directiva número 210.

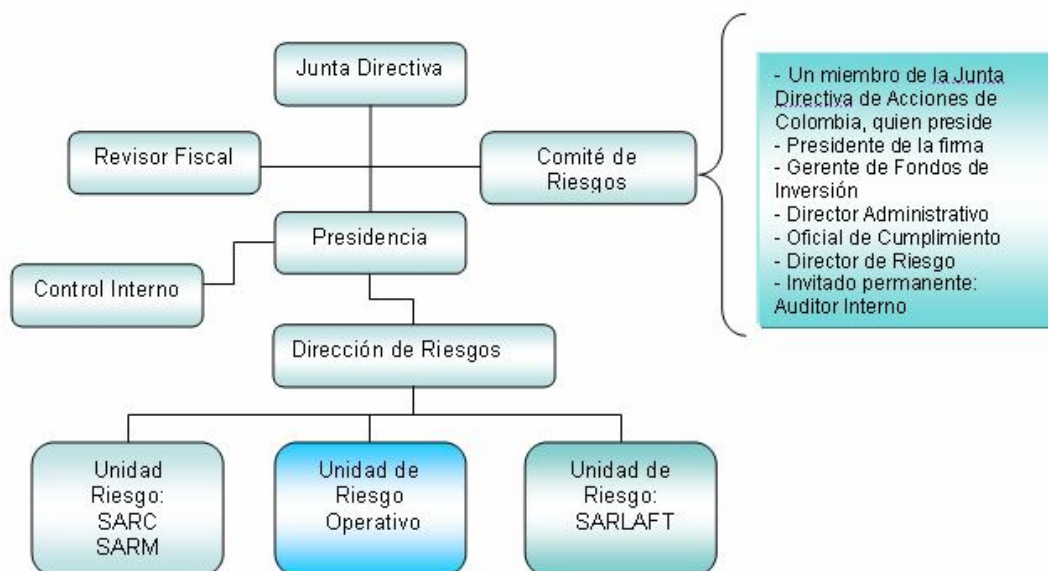


Grafico 7. Organigrama General Comité SARO, Fuente la Comisionista de Bolsa.

En virtud de lo anterior, se establecen las siguientes funciones a cargo de los diferentes órganos definidos en el organigrama.

4.2. ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DEL SARO

4.2.1. Funciones y Responsabilidades de la Junta Directiva

1. Aprobar objetivos, políticas y los mecanismos generales para la administración del riesgo operativo.
2. Aprobar el Manual de Riesgo Operativo y sus actualizaciones.
3. Aprobar los procedimientos y planes de acción que se deben seguir cuando un riesgo residual continúa en una zona de atención inmediata.
4. Hacer seguimiento y pronunciarse sobre perfil de riesgo operativo de la entidad.
5. Designar un miembro de la junta directiva que va a ser parte del comité de riesgos.
6. Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener actualizado eficientemente la administración de riesgos operativos.
7. Realizar seguimiento al menos una vez por trimestre sobre los niveles de riesgo a los cuales esta expuesta la empresa.
8. Determinar las funciones del comité de riesgos y de la unidad de riesgos operativo.



4.2.2. Funciones y Responsabilidades de la Presidencia

1. Diseñar y someter a aprobación de la Junta Directiva u órgano que haga sus veces, el Manual de Riesgo Operativo y sus actualizaciones.
2. Velar por el cumplimiento efectivo de las políticas establecidas por la Junta Directiva.
3. Adelantar un seguimiento permanente de las etapas y elementos constitutivos del SARO que se llevan a cabo en la entidad.
4. Designar el área o cargo que actuará como responsable de la implementación y seguimiento del SARO – (Unidad de Riesgo Operativo).
5. Desarrollar y velar porque se implementen las estrategias con el fin de establecer el cambio cultural que la administración de este riesgo implica para la entidad.
6. Adoptar las medidas relativas al perfil de riesgo, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo fijado por la Junta Directiva.
7. Velar por la correcta aplicación de los controles del riesgo inherente, identificado y medido.
8. Recibir y evaluar los informes presentados por la Unidad de Riesgo Operativo, de acuerdo con sus funciones.
9. Velar porque las etapas y elementos del SARO cumplan, como mínimo, con las disposiciones señaladas en la Circular Básica contable y financiera (100/95), Capítulo XXIII “Reglas relativas a la administración del riesgo operativo”
10. Velar porque se implementen los procedimientos para la adecuada administración del riesgo operativo a que se vea expuesta la entidad en desarrollo de su actividad.
11. Aprobar los planes de contingencia y de continuidad del negocio y disponer de los recursos necesarios para su oportuna ejecución.
12. Presentar un informe periódico, como mínimo semestral, a la Junta Directiva sobre la evolución y aspectos relevantes del SARO, incluyendo, entre otros, las acciones preventivas y correctivas implementadas o por implementar y el área responsable.
13. Establecer un procedimiento para alimentar el registro de eventos de riesgo operativo.
14. Velar porque el registro de eventos de riesgo operativo cumpla con los criterios de integridad, confiabilidad, disponibilidad, cumplimiento, efectividad, eficiencia y confidencialidad de la información allí contenida.



4.2.3. Funciones y Responsabilidades de a Unidad de Riesgo Operativo

1. Desarrollar e implementar el sistema de reportes internos y externos, del riesgo operativo de la entidad.
2. Administrar el registro de eventos de riesgo operativo.
3. Coordinar la recolección de la información para alimentar el registro de riesgo operativo.
4. Establecer y monitorear el perfil de riesgo individual y consolidado de la entidad, e informarlo al Comité de Riesgos y entes de control.
5. Realizar el seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con el SARO y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones al comité de riesgos.
6. Desarrollar los modelos de medición del riesgo operativo.
7. Desarrollar los programas de capacitación de la entidad relacionados con el SARO.

4.2.4. Funciones y Responsabilidades del Comité de Riesgos

1. Definir los instrumentos, metodologías y procedimientos tendientes a que la entidad administre efectivamente su riesgo operativo, en concordancia con los lineamientos, etapas y elementos, mínimos previstos en la Circular Básica contable y financiera (100/95), Captulo XXIII "Reglas relativas a la administración del riesgo operativo"
2. Evaluar el impacto de las medidas de control potenciales para cada uno de los eventos de riesgo identificados, medidos y reportados por la unidad de riesgo operativo.

4.3. ÓRGANOS DE CONTROL DEL SARO

4.3.1. Revisor Fiscal

1. Elaborar un reporte al cierre de cada ejercicio contable, en el que se informe acerca de las conclusiones obtenidas en el proceso de evaluación del cumplimiento de las normas e instructivos sobre el SARO. Para tal fin debe tener en cuenta las siguientes notas:
 - o Cuando los eventos de Riesgo operativo no afecten el estado de resultados deben ser revelados en cuentas de orden, de acuerdo con la metodología establecida para su cuantificación.
 - o Las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de un evento de riesgo operativo que afecten el Estado de Resultados, deben registrarse en cuentas de gastos, en el periodo que se materializo la pérdida.
 - o Señalar en la notas de los Estados Financieros las causas que originaron los eventos de riesgo operativo, revelados en cuentas de orden o registrados en el Estado de Resultados.
2. Poner en conocimiento del Representante Legal los incumplimientos del SARO, sin perjuicio de la obligación de informar sobre ellos a la Junta Directiva.



4.3.2. Auditor Interno

1. Evaluar periódicamente la efectividad y el cumplimiento de todas y cada una de las etapas y los elementos del SARO con el fin de determinar las eficiencias y sus posibles soluciones.
2. Informar los resultados de las evaluaciones periódicas a la Unidad de Riesgo Operativo y al Representante Legal.
3. Realizar una revisión periódica del registro de eventos de riesgo operativo e informar al Representante Legal sobre el cumplimiento de las características mínimas del registro de eventos de riesgo operativo (Referencia, Fecha de Inicio del Evento, Fecha de Finalización del Evento, Fecha de Descubrimiento del Evento, Fecha de registro contable del evento, Divisa o moneda de materialización del evento, Cuantía, Cuantía total recuperada, Cuantía recuperada por seguros, Clase de evento, Producto o servicio afectado por el evento, Cuentas PUC afectadas, Proceso afectado, Tipo de Pérdida Ocasionada, Descripción del evento y Líneas Operativas afectadas según la clasificación de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

CAPITULO V. METODOLOGÍA

5.1. OBJETIVO

El seguimiento de una serie de pasos lógicos conduce a la entidad financiera que así lo desee, a estructurar un mecanismo útil que le permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente el riesgo operativo

Las fases definidas para aplicar esta metodología se pueden ver en el siguiente gráfico:

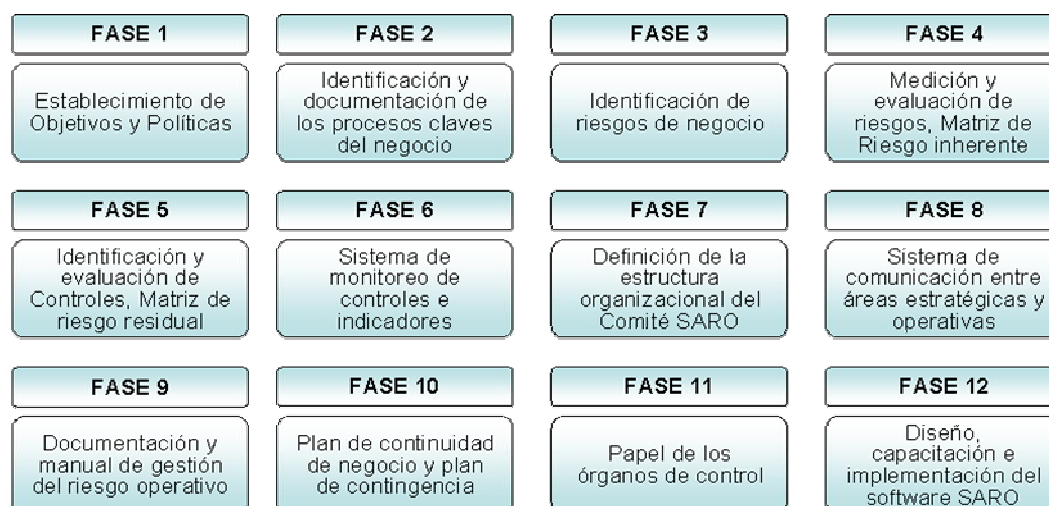


Gráfico 8. Fases de la Implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO, Fuente CRS Consulting Ltda.

En el siguiente gráfico se pueden observar de manera global las actividades requeridas para la ejecución de las fases de Identificación de riesgos, Medición y evaluación de riesgo, Identificación y medición de controles e implementación de planes de acción.



MATRIZ DE RIESGOS	MATRIZ DE CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN
Asignar Código	Asignar Código	Controles Existentes	Recomendación
Identificar Riesgo	Objetivo del Control	Responsable de la Aplicación del Control	Observaciones
Asociar a un Proceso	Clasificación del Control	Tipo de Control	Responsable
Factor	Incidencia	Documentación	Recursos
Evento – Causa / Descripción	Aplicación	Periodicidad del Control	Fecha de Inicio
Consecuencia / Descripción	Naturaleza	% Nivel de Importancia	Fecha de Finalización
Probabilidad / Ponderación	Diseño / Ponderación	Efectividad / Ponderación	
Impacto / Ponderación	Solidez del Control		
Calificación Riesgo Inherente	Solidez Ponderada del Control		
Zona de Riesgo Inherente	Calificación Riesgo Residual		

Grafico 9. Actividades requeridas para completar la matriz de Riesgos, Matriz de controles y Plan de Acción, Fuente CRS Consulting Ltda.

De la correcta aplicación de la metodología presentada a continuación depende la operación efectiva del SARO y el cumplimiento de sus políticas.

5.2. IDENTIFICACIÓN MACRO PROCESOS Y PROCESOS

5.2.1. Presentación

En esta parte del manual se caracterizan todos los procesos de la Comisionista de Bolsa para lograr una adecuada administración y armonía entre ellos y así maximizar la efectividad empresarial.

Los procesos se clasifican en:

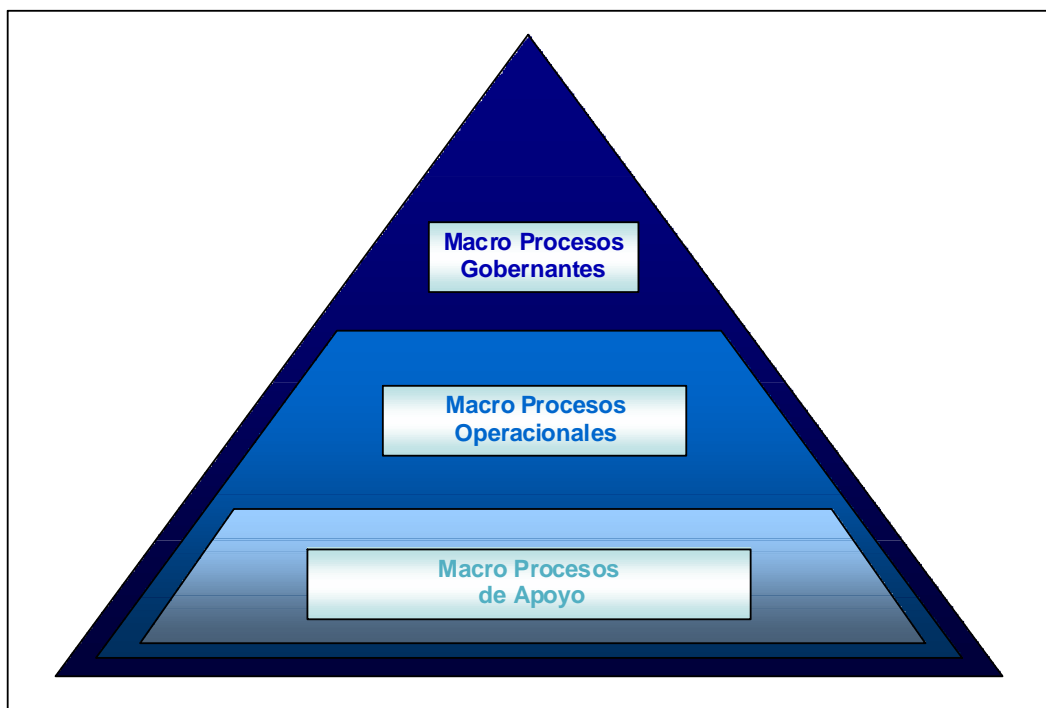


Gráfico 10. Estructura de la Cadena de Valor por procesos, Fuente Modelo de control interno Enterprise Risk Management, COSO II.

Macro proceso estratégico o gobernante

“Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales.”⁵⁷

“Procesos gestionados por la Dirección, destinados a definir las estrategias y los objetivos de las empresas.”⁵⁸

Macro proceso misional u operacional

“Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.”⁵⁹

“Secuencia de tareas o actividades de producción, destinadas a crear valor para los clientes en forma de producto o servicio.”⁶⁰

⁵⁷ Modelo de control interno Enterprise Risk Management, Op. Cit.

⁵⁸ “D.R”. KPMG Cardenas Dorsal S.C. firma Mexicana miembro de KPMG Internacional, Mexico D.F. 2004

⁵⁹ Modelo de control interno Enterprise Risk Management, Op. Cit.

⁶⁰ “D.R”. KPMG Cardenas Dorsal S.C. Op. Cit.



Macro proceso soporte o apoyo

“Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, realizar las contrataciones, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, realizar el proceso contable y financiero, incorporación de sistemas de información (procesos tecnológicos), coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.”⁶¹

“Procesos destinados a brindar apoyo al resto de procesos, a realizar la gestión de la empresa y a medir la satisfacción del cliente.”⁶²

5.2.2. Líneas Operativas

Una vez se definida la categoría a la que pertenece cada uno de los procesos de la entidad y con el objetivo de cumplir con los requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), en su deseo por que las entidades financieras colombianas se cojan a los criterios internacionales para la clasificación del riesgo operativo, las actividades identificadas que cumplan con características similares deben estar agrupadas bajo el nombre de *Líneas Operativas*.

Los criterios definidos por la Comisionista de Bolsa, para hacer la clasificación de sus actividades en cada una de las líneas operativas los cuales están coordinados con la clasificación presentada por la SFC, atienden los siguientes principios:

- Cualquier evento de riesgo operativo que se produzca en desarrollo de una actividad conexas a una principal deberá ser clasificado en la línea operativa que corresponda a la actividad principal.
- Cuando un evento de pérdida afecte más de una línea operativa y una de las líneas genere el cincuenta por ciento (50%) o más de las pérdidas totales, se deberá asignar el valor total de esas pérdidas a dicha línea operativa.
- Cuando un evento de pérdida afecte más de una línea operativa y ninguna de las líneas involucradas genere el cincuenta por ciento (50%) o más de las pérdidas totales, se deberá asignar el valor correspondiente a cada línea operativa afectada.
- Los eventos de riesgo operativo deberán como mínimo registrarse en el primer y segundo nivel de desagregación.

El esquema general de clasificación de actividades por líneas operativas se explica a continuación:

⁶¹ Modelo de control interno Enterprise Risk Management, Op. Cit.

⁶² “D.R”. KPMG Cardenas Dorsal S.C. Op. Cit.



Grafico 11. Esquema General Líneas Operativas, Fuente Modelo de control interno Enterprise Risk Managment, COSO II.

5.3. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Una vez se definida la categoría a la que pertenece cada uno de los procesos de la entidad estos deben ser documentados a partir del uso de diagramas de flujo que permiten identificar gráficamente la relación entre las diferentes actividades del proceso, y del diligenciamiento del Formato de Descripción de Procesos donde se deben registrar los datos relevantes del mismo.

La recolección de la información para la documentación de los procesos, se realiza con el Formato de Descripción de procesos.

NOMBRE DEL PROCESO				
SUBPROCESO: Si el proceso se divide en Sub procesos, escriba el nombre del subproceso a caracterizar.			PROCEDIMIENTO : Actividades principales del proceso	
OBJETIVO: Describa el objetivo del proceso			ALCANCE: Este procedimiento da alcance a los siguientes procesos	
PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA

Grafico 12. Formato de descripción de procesos, Fuente CRS Consulting Ltda.

Así mismo para la correcta elaboración de los flujogramas ver el “Anexo 1, Elementos para la construcción de flujogramas”.

5.3.1. Herramientas metodológicas

Capacitación

Esta etapa consiste en entrenar a los dueños de cada proceso en la conceptualización del SARO, metodología de identificación de la categoría a la que pertenece cada proceso y



documentación de los mismos. Esta capacitación puede ser impartida de forma individual o grupal por el Consultor del SARO. En caso de hacerse de manera grupal, el instructor debe asegurarse de contar con un espacio destinado a resolver las dudas de cada participante.

Talleres

Durante este espacio que se realiza con cada dueño de proceso de forma individual, el consultor revisa para cada proceso de la entidad su subproceso, procedimiento, objetivo, alcance, responsable, descripción, formato y norma que lo rige. Para esta revisión, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Proceso: Nombre del Macro Proceso
- Subproceso: Nombre del proceso a describir
- Procedimiento: Método de ejecución del subproceso.
- Objetivo: Finalidad del Subproceso
- Alcance: Áreas y cargos afectados por la ejecución del proceso.
- Paso: Número que indica el orden cronológico en que las actividades deben ser ejecutadas.
- Depende de: Nombre de la persona que actualmente se encarga de ejecutar la actividad.
- Responsable del proceso: Cargo de la persona que actualmente se encarga de ejecutar la actividad.
- Descripción de la actividad: Pasos a seguir para desarrollar la actividad.
- Formato: Nombre del documento empleado en la ejecución de la actividad. No aplica para todas las actividades.
- Norma: Nombre de la norma interna o externa que rige la ejecución de la actividad.

Una vez completado el taller, el consultor revisa individualmente la información recolectada y la consolida a manera de flujograma y en el “Formato de descripción de proceso”.

Entrevista

En esta etapa se comparan el flujograma y el “Formato de descripción de proceso” con el dueño del proceso. El resultado de esta etapa es la corrección y autorización de ambos productos.

5.3.2. Caracterización de los procesos

A continuación se presentan los procesos de la Comisionista de Bolsa, de acuerdo a su línea de negocio, clasificados en gobernantes, operacionales y de apoyo, que sirven como punto de partida para identificar las vulnerabilidades y riesgos de cada uno.

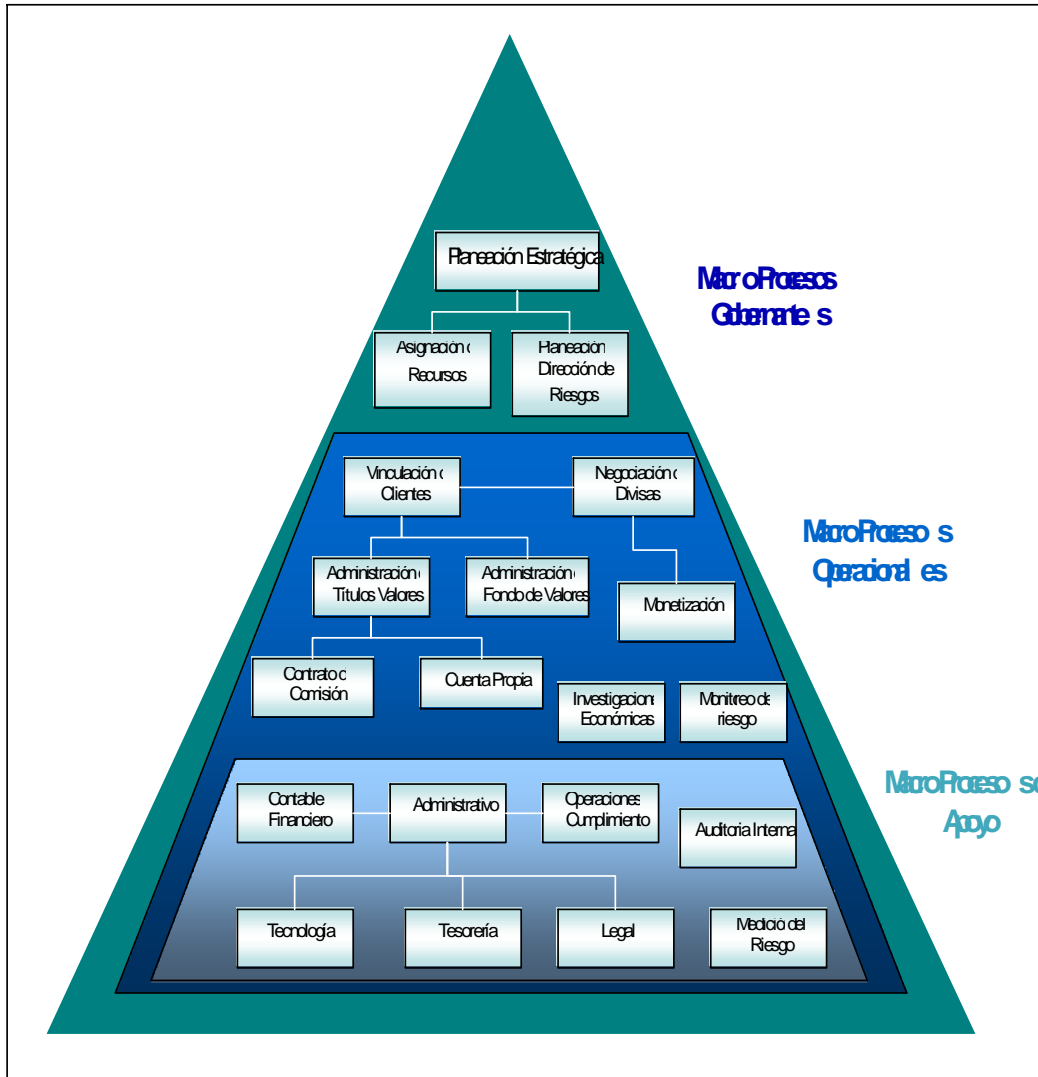


Grafico 13, Estructura de la Cadena de Valor por procesos de la Comisionista de Bolsa, Fuente la Comisionista debOlsa.

Una vez identificados los procesos dentro de las líneas de negocio, se inicia el conocimiento, descripción grafica mediante los flujogramas y caracterizaciones de cada uno de los procesos, como base para la identificación de los riesgos.



5.4. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

5.4.1. Herramientas metodológicas

Capacitación

Esta etapa consiste en entrenar a los dueños de procesos en los siguientes puntos:

- Identificar posibles eventos de falla para cada subproceso y actividad clave.
- Buscar los puntos claves de decisión en el subproceso.
- Evaluar procesos similares en instituciones con igual objeto social.
- Analizar Modelos Normativos aplicables.
- Evaluar resultados de análisis de riesgos y/o análisis estratégicos de años anteriores

Talleres

De acuerdo a la formación recibida en la etapa anterior cada dueño de proceso con la ayuda del consultor, debe identificar los riesgos asociados a cada actividad sin contemplar la existencia de controles. Esta identificación debe hacerse teniendo en cuenta la siguiente información:

- Las Compañías NO pueden eliminar los riesgos
- La existencia de riesgos continua incluso con un control
- Es importante saber que la ausencia de control no es un riesgo
- Los controles solo pueden reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia del riesgo

Entrevista

- El Consultor entrega nuevamente a cada dueño de proceso los resultados de la clasificación de riesgos y su valoración, para su revisión, ajuste y aprobación.

5.4.2. Procedimiento de Identificación de Riesgos Operativos

Para llevar a cabo el proceso de Identificación de Riesgos, se realizaron las actividades que se muestran a continuación.

MATRIZ DE RIESGOS													
Código	Riesgo	Línea Operativa 1	Línea Operativa 2	Proceso	Factor	Evento - Causa	Descripción de la causa	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Pond

Grafico 14. Matriz de Identificación de Riesgos, Fuente CRS Consulting Ltda.

A continuación se describen los campos de la Matriz de Riesgos.

Campo #1. Código de Riesgo

Para lograr una fácil identificación de los riesgos se asigna un código para cada uno. A

Desarrollado por:

Versión:

Fecha:

Página:

CRS Consulting Ltda.

1.0

Octubre 2007

56



continuación se describen los campos que lo componen:

R	Número de Macroproceso	Número de Proceso	-	Número de Riesgo
---	------------------------	-------------------	---	------------------

Gráfico 15. Codificación Riesgos Identificados, Fuente CRS Consulting Ltda.

De esta manera por cada Macroproceso puede haber varios procesos y por cada proceso se pueden identificar varios Riesgos.

Un ejemplo de empleo de este código es:

R	1	01	-	01	Definición inadecuada de los insumos requeridos para la planeación estratégica.
R	1	01	-	02	Incumplimiento de fechas establecidas para la ejecución de la planeación.

R101-01.: Este Código representa lo siguiente: Macroproceso 1 (Macroproceso Gobernante), Proceso 01 (Planeación Estratégica), Riesgo "Definición inadecuada de los insumos requeridos para la planeación estratégica".

R101-02.: Este Código representa lo siguiente: Macroproceso 1 (Macroproceso Gobernante), Proceso 01 (Planeación Estratégica), Riesgo "Incumplimiento de fechas establecidas para la ejecución de la planeación".

Campo # 2. Riesgo

Descripción del riesgo identificado.

Campo # 3. Línea Operativa (Nivel 1)

Describe la línea operativa de primer nivel a la que pertenece el proceso sobre el que se identificó el riesgo.

Campo # 4. Línea Operativa (Nivel 2)

Describe la línea operativa de segundo nivel a la que pertenece el proceso sobre el que se identificó el riesgo.

Campo # 5. Proceso

Nombre del proceso en el que se identificó el riesgo.

Campo # 6: Factor

Nombre del Factor o fuente generadora de los eventos de riesgo, estos se dividen en Factores de Riesgos Internos y Externos. Los Factores de Riesgo Externos son aquellos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros, que escapan en causa y origen al control de la entidad. Los Factores de Riesgo Internos, se explican a continuación:

- *Recurso Humano*: Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos. ⁶³

⁶³ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.



Con la finalidad de promover la cultura laboral y alcanzar un trabajo eficiente y eficaz es necesario que las entidades definan políticas y procesos para la administración del recurso humano, conforme con su filosofía y sus propias necesidades. Estos aspectos han sido incluidos en tres grupos de procesos para la administración del recurso humano: incorporación, permanencia y desvinculación.

Ejemplo: Falta de personal adecuado, Inapropiadas relaciones interpersonales, Ambiente laboral desfavorable, Especificaciones no claras en los términos de contratación.

- *Procesos*: Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.⁶⁴ Una administración de procesos adecuada exige de las organizaciones el establecimiento de los procesos estructurados y organizados, en función de la misión, visión y objetivos estratégicos.

La norma dispone que las entidades identifiquen, aún en los servicios provistos por terceros, sus procesos críticos, es decir, aquellos que en caso de una interrupción, pondrían en peligro la continuidad de las operaciones; por lo cual, se justifica plenamente establecer planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Ejemplo: Definición de políticas y procedimientos, Segregación de funciones, Definición de indicadores de gestión, actividades de mejoramiento y seguimiento.

- *Tecnología*: Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos tales como hardware, software y telecomunicaciones.⁶⁵ Toda organización debe contar con una tecnología de información que soporte adecuadamente las operaciones y procesos de las entidades. Para esto, es necesario planificar ordenadamente los requerimientos actuales y futuros de tecnología; que establezcan toda una serie de requisitos y condiciones de seguridad y de continuidad del negocio, de manera que, puedan contar en todo momento con información íntegra, disponible y confidencial; además de asegurar que la tecnología no afecte el normal desenvolvimiento de sus operaciones.

Ejemplo: Operaciones de Tecnología de Información, Servicios y recursos provistos por terceros, Administración de la seguridad de información, Adquisición e implementación de las aplicaciones, Infraestructura tecnológica.

- *Infraestructura*: Son los elementos de apoyo para el necesarios para el normal funcionamiento.⁶⁶ Administrar el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de la institución financiera.

Ejemplo: Edificios, Espacios de trabajo, Oficinas.

⁶⁴ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.



- *Factores externos*: Son eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.⁶⁷

Ejemplo: Terremotos, Incendios forestales, Actos terroristas.

Campo # 7 Evento – Causa

Un Evento se define como un incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado. Las clases de Eventos que generan pérdidas por riesgo operativo son:

- *Fraude Interno*: Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad.⁶⁸
- *Fraude Externo*: Actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.⁶⁹
- *Relaciones laborales*: Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia.⁷⁰
- *Clientes*: Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.⁷¹
- *Daños a activos físicos*: Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad.⁷²
- *Fallas tecnológicas*: Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.⁷³
- *Ejecución y administración de procesos*: Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos.⁷⁴

Campo # 8. Descripción de la causa

Explicar en qué radica la causa para este riesgo específicamente.

Campo # 9. Consecuencia

Cada posible consecuencia se debe clasificar de acuerdo al siguiente listado:

⁶⁷ CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Op. Cit.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.



- o *Daño / Destrucción de activos*
- o *Desventajas competitivas*
- o *Sanciones Legales*
- o *Perdida de negocio*
- o *Perdida de imagen*
- o *Perdida de dinero*
- o *Perdida de ingresos*
- o *Decisiones erróneas*

Campo # 10. Descripción de las Consecuencias
Explicar en qué radica específicamente la consecuencia del riesgo detectado.

Campo # 11. Probabilidad
Este campo identifica la posibilidad que ocurra un evento o resultado específico, medida por la relación entre los eventos o resultados específicos y el número total de eventos o resultados posibles. De acuerdo a la percepción de cada dueño de proceso, esta calificación será:

- o **Muy Alta:** El riesgo esta presente en más del 10% de las operaciones. Es usual que ocurra / Podría ocurrir usualmente.
- o **Alta:** El riesgo esta presente entre el 4% al 10% de las operaciones. Ocurre muchas veces / Podría ocurrir muchas veces.
- o **Moderada:** El riesgo esta presente en el 3% de las operaciones. Ocurre algunas veces / Podría ocurrir algunas veces.
- o **Baja:** El riesgo esta presente en el 2% de las operaciones. Ocurre pocas veces / Podría ocurrir pocas veces.
- o **Muy Baja:** El riesgo esta presente en menos del 1% de las operaciones. Ocurre muy raramente / raramente podría ocurrir.

Campo # 12. Ponderación de la probabilidad
De acuerdo a la calificación de probabilidad asignada a cada riesgo, se asignará un peso que posteriormente servirá para calcular la zona de riesgo inherente propia del riesgo evaluado.

Esta calificación fue definida en por el comité de Riesgos según la experiencia y conocimientos de los integrantes que lo componen y posteriormente fue aprobada por la Junta Directiva de la Comisionista de Bolsa, el día 20 de Junio de 2007, en el Acta de Junta Directiva número 210.

Probabilidad	Ponderación de la Probabilidad
Muy Alta	25
Alta	20
Moderada	15
Baja	10



Muy Baja	5
----------	---

Tabla 2. Puntaje asignado por probabilidad de ocurrencia asignado a cada riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.

Campo # 13. Impacto

Es el resultado que se espera pueda generar de la realización de un riesgo, expresado Cualitativa o Cuantitativamente.

Un resultado se expresa cuantitativamente cuando su consecuencia es clasificada como Daño / Destrucción de activos, Sanciones Legales, Pérdida de negocio, Pérdida de dinero o Pérdida de ingresos, y cualitativamente cuando su consecuencia es clasificada como Desventajas competitivas, Perdida de imagen o Decisiones erróneas.

Los criterios de determinación de las categorías los definieron los integrantes del Comité de Riesgos en reunion, según su experiencia y conocimientos. Adicionalmente fueron aprobadas por Junta Directiva de la Comisionista de Bolsa, el día 20 de Junio de 2007, en el Acta de Junta Directiva número 210.

CUANTITATIVO

- o Superior: Mayor 4260 SMMLV (≈ 1847 millones de pesos)
- o Mayor: Entre 230 y 4259 SMMLV (Entre 99.7 millones y 1847 millones)
- o Importante: Entre 60 y 230 SMMLV (Entre 26 y 99.7 millones)
- o Menor: Entre 1 y 60 SMMLV
- o Inferior: Menor a 1 SMMLV

CUALITATIVO

- o Superior: Interrumpe definitivamente la continuidad del proceso, y severamente sus resultados. Información que salga a la luz pública que cauce desprestigio a la entidad, expulsión de la comisionista de bolsa.
- o Mayor: Interrumpe temporalmente la continuidad del proceso, y/o genera perdidas considerables. Suspensión de la comisionista, error en el cumplimiento operativo, pérdida de más de 10 clientes importantes.
- o Importante: De persistir podría afectar la continuidad del proceso y afecta mesuradamente los resultados. Multa o amonestaciones de las entidades de control, retiro de algunos clientes importantes.
- o Menor: No afecta la continuidad, pero si levemente los resultados esperados del proceso. Llamado de atención, error en la información que afecte el PyG, insatisfacción de algunos clientes.
- o Inferior: No afecta de manera importante la continuidad del proceso ni sus resultados. Error en la información que no afecte: el PyG , la imagen de la compañía o la pérdida de clientes

Las anteriores escalas de calificación del riesgo fueron aprobadas por la Junta Directiva de la Comisionista de Bolsa, el día 20 de Junio de 2007, en el Acta de Junta Directiva número 210.

Campo # 14. Ponderación del impacto

De acuerdo a la calificación de impacto asignada a cada riesgo, se asignará un peso que posteriormente servirá para calcular la zona de riesgo Inherente propia del riesgo



evaluado.

Impacto	Ponderación del Impacto
Superior	50
Mayor	40
Importante	30
Menor	20
Inferior	10

Tabla 3. Puntaje asignado por impacto del riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.

Campo # 15. Calificación de Riesgo Inherente

La calificación del riesgo inherente de un proceso se encuentra multiplicando su probabilidad de ocurrencia por su impacto. Para tal efecto se diseñó la siguiente matriz.

		Zona de Riesgo				
Muy Alta	25	250	500	750	1000	1250
Alta	20	200	400	600	800	1000
Moderada	15	150	300	450	600	750
Baja	10	100	200	300	400	500
Muy Baja	5	50	100	150	200	250
		Nivel de Impacto				
		Inferior	Menor	Importante	Mayor	Superior
		10	20	30	40	50

Grafico 16. Matriz Calificación Riesgo Inherente, Fuente CRS Consulting Ltda.

Campo # 16. Zona de Riesgo Inherente

Para definir la Zona de Riesgo en la que se encuentra el riesgo identificado para cada proceso, se usa una clasificación en la que se hace corresponder un rango de los riesgos inherentes a una zona particular.

A continuación, se pueden observar las cinco (5) Zonas de Riesgo existentes, con los rangos a los que corresponden y los colores con los que se identifican. De esta manera se pueden identificar las zonas de riesgo mas frecuentes para la entidad.



Zona de Riesgo		Puntaje	
		Mínimo	Máximo
	Inaceptable	801	Infinito
	Extremo	601	800
	Alto	401	600
	Moderado	201	400
	Bajo	50	200

Tabla 4. Asignación de puntajes por Zona de Riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.

5.5. ANALISIS DE RESULTADOS DE RIESGOS INHERENTES.

Una vez finalizada la etapa de identificación de riesgos se construyen las matrices estadísticas de riesgos inherentes que representa la cantidad de riesgos por Zona de Riesgo. De esta manera se tiene un panorama de riesgos inherentes de la compañía.

La siguiente matriz describe la cantidad de riesgos inherentes identificados por cada cuadrante de Zona de Riesgo.

		Zona de Riesgo				
25	Frecuencia					
20						
15						
10						
5						
		Nivel de Impacto				
		Inferior	Menor	Importante	Mayor	Superior

Grafico 17. Matriz Estadística por cuadrante de Zona de Riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.

La segunda matriz describe la cantidad de riesgos por Zona de Riesgo.

Zona de Riesgo	Número de Riesgos Inherentes
INACEPTABLE	
EXTREMO	
ALTO	
MODERADO	
BAJO	

Grafico 18. Matriz de Estadísticas de Riesgos Inherentes, Fuente CRS Consulting Ltda.



5.6. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTROLES POR PROCESO

Se refiere a toda medida tomada para mitigar o gestionar el riesgo, y para aumentar la probabilidad de que el proceso o subproceso logre sus metas y objetivos.

Son incorporados en los procesos o subprocesos para garantizar que se cumplan los requerimientos del flujo de trabajo y los objetivos generales de la entidad y de los procesos.

5.6.1. Herramientas metodológicas

En la Comisionista de Bolsa se utilizaron las siguientes herramientas para identificar los controles existentes para mitigar los riesgos operativos identificados en la organización:

- Capacitaciones:

Para unificar conceptos y transmitir las definiciones necesarias para la identificación de controles se recibe una capacitación personalizada donde se explica a los líderes de procesos, los aspectos necesarios para identificar los controles correctamente. Los siguientes aspectos fueron expuestos al momento de la identificación y documentación de los controles existentes.

- Talleres

Después de unificar conceptos el dueño de cada proceso de acuerdo a su percepción, identifica y/o propone controles por cada riesgo y califica cada uno de los criterios mencionados en el formato de Evaluación del control.

Se realizan pruebas de los controles que mitigan riesgos inaceptables o extremos o de controles que mitigan más de un riesgo y confronta estos resultados con las calificaciones hechas por los dueños de proceso. Estos controles seleccionados se consideran en el proceso de administración del riesgo.

De acuerdo con las matrices de calificación de diseño y Eficiencia se calculan la solidez y la solidez ponderada para cada riesgo.

- Entrevistas

El Consultor entrega nuevamente a cada dueño de proceso los resultados de la clasificación de riesgos y su valoración, para su revisión, ajuste y aprobación.

5.6.2. Matriz de controles

Para la identificación de controles existentes se completaron las matrices de "Identificación de Controles" y la matriz de "Calificación de Controles":



Campo # 4. Ponderación Diseño

De acuerdo a los mapas de controles propuestos, el control que tenga un diseño adecuado tendrá un valor de 100 y el que tenga un diseño inadecuado tendrá un valor de 0.

Campo # 5. Eficiencia Operativa

Determina la capacidad del control para mitigar el riesgo, la cual se puede clasificar como Eficiente, Moderada o Deficiente.

Campo # 6. Ponderación Eficiencia Operativa

De acuerdo a los mapas de controles propuestos, a cada escala de eficiencia operativa se le asigna un valor numérico, siendo 4 para Eficiente, 3 para Moderada y 2 para Deficiente.

Campo # 7. Puntaje de Solidez

Es el valor resultante de multiplicar la Ponderación del Diseño, con la Ponderación de la Eficiencia. Si se puede comprobar que un control mitiga el impacto de la materialización del riesgo, su puntaje puede disminuirse en 200 puntos adicionales.

Para verificar la calificación de la solidez, se realizan pruebas a los controles que mitigan riesgos inaceptables y extremos, y a aquellos controles que mitigan más de un riesgo. Después de comprobar el diseño y la eficiencia de dichos controles, se ajusta la calificación de los mismos y se modifica el puntaje de solidez.

Campo # 8. Zona de Solidez

Con base en la calificación asignada tanto al Diseño, como a la Eficiencia Operativa del Control, se ubica una Zona de Solidez del control la cual indica la acción que se debe seguir con el control analizado. Según las siguientes tablas.

Apropiado	100	Diseño	Baja	Alta	Fuerte
Inapropiado	0		Muy Baja	Muy baja	Muy baja
			Eficiencia Operativa		
			Deficiente	Moderado	Eficiente
			2	3	4

Grafico 21. Matriz Zona de Solidez de Controles, Fuente CRS Consulting Ltda.

SOLIDEZ		PUNTAJE
	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400
	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300
	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200
	Muy Baja/ Zona de reingenieria de controle	0

Tabla 5. Acción a seguir sobre el control, Fuente CRS Consulting Ltda.

Campo # 9. Puntaje de Solidez Consolidada

Valor resultante de la multiplicación del porcentaje del nivel de importancia del control y el puntaje de solidez del mismo. Si un riesgo tiene varios controles, el puntaje de solidez consolidada resulta de la suma de las multiplicaciones del porcentaje del nivel de



importancia de cada control por el puntaje de solidez obtenido por cada uno.

Campo # 10. Zona de Solidez Consolidada

De acuerdo al valor del puntaje de solidez consolidada se localiza nuevamente el control o conjunto de controles en una Zona de Solidez Consolidada determinada. Para esto se usa la tabla "Asignación de Puntajes por Zona de Riesgo".

Campo # 11. Calificación del Riesgo Residual

Este riesgo se encuentra al restar la solidez consolidada obtenida al riesgo inherente identificado previamente, dejando como resultado el puntaje del riesgo residual.

Campo # 12. Zona de Riesgo Residual o Severidad

Para definir la Zona de Riesgo en la que queda ubicado cada riesgo después de la aplicación de los controles, se emplea la misma tabla de Asignación de puntajes por Zona de Riesgo, usada para la etapa de Identificación de Riesgos Inherentes.

		Puntaje	
		Mínimo	Máximo
	Inaceptable	801	Infinito
	Extremo	601	800
	Alto	401	600
	Moderado	201	400
	Bajo	50	200

Tabla 6. Asignación de Puntajes por Zona de Riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.

Campo # 13. Prioridad

Teniendo en cuenta la Zona de Riesgo o Severidad en la que se ubique el riesgo residual, se determina la guía de prioridades.

Riesgo Residual	Guía Prioridades
Inaceptable	Zona de atención Inmediata
Extremo	Zona de atención Inmediata
Alto	Zona de Gestión
Moderado	Zona de Gestión
Bajo	Zona de aceptación

Tabla 7. Guía de Prioridades por Zona de Riesgo, Fuente CRS Consulting Ltda.

De acuerdo a la Prioridad asignada a cada Riesgo Residual, se definirá o no un Plan de Acción.



5.7. ANALISIS DE RESULTADOS DE RIESGOS RESIDUALES

Una vez finalizada la nueva etapa de identificación de riesgos se construye la matriz estadística de riesgos residuales, donde se muestran la cantidad de riesgos inherentes y la cantidad de riesgos residuales.

Zona de Riesgo	Número de Riesgos Inherentes	Porcentaje de Riesgos Inherentes (%)	Número de Riesgos Residuales	Porcentaje de Riesgos Residuales (%)
Inaceptable				
Extremo				
Alto				
Moderado				
Bajo				
Total				

Grafico 22. Matriz de Estadísticas de Riesgos Inherentes vs Riesgos Residuales, Fuente CRS Consulting Ltda.

Campo# 1. Número de Riesgos Inherentes: Se ubica por cada Zona de Riesgo, el número de Riesgos Inherentes identificados en la primera etapa.

Campo# 2. Porcentaje de Riesgos Inherentes: Cantidad de riesgos inherentes ubicados en cada Zona entre el total de Riesgos Inherentes.

Campo# 3. Número de Riesgos Residuales: Se ubica por cada Zona de Riesgo, el número de Riesgos Residuales restantes, después de la aplicación de controles.

Campo# 4. Porcentaje de Riesgos Residuales: Cantidad de Riesgos Residuales ubicados en cada Zona entre el total de Riesgos Residuales.

5.8. PLANES DE ACCIÓN

Una vez evaluados los controles existentes y su incidencia sobre la mitigación de los riesgos, se identifican planes de Acción para los casos en que el riesgo residual no baje de la Zona de Riesgo o aumente su nivel de exposición. Es responsabilidad de la Unidad de Riesgo y del responsable del proceso, evaluar las causas y determinar planes de acción a seguir.

El Plan de Acción, será implementado para los riesgos residuales que se ubiquen en las Zonas "Inaceptable" y "Extremo".

Para la identificación de los Planes de Acción a seguir se usa la siguiente matriz:



Código del riesgo	Riesgo	Recomendación	Observaciones	Responsable

Grafico 23. Matriz de Identificación de Planes de acción, Fuente CRS Consulting Ltda.

Campo #1. Recomendación: Describe el control o actividades que deben seguirse en caso de ocurrencia del riesgo.

Campo #2. Observaciones: Describe al detalle la recomendación.

Campo #3. Responsable: Cargo de la persona encargada de ejecutar el plan de acción en caso de falla.

Campo #4. Recursos: Herramientas del que el responsable del plan de acción debe disponer para ejecutar exitosamente la recomendación realizada.

5.9. MONITOREO

Las actividades definidas por la Comisionista de Bolsa para la ejecución de la etapa de monitoreo son:

5.9.1. Registro de eventos

El registro de los eventos es realizado por los dueños de procesos en el "Formato de Registro de Eventos" los cuales una vez revisados por la Unidad de Riesgo Operativo, deben ser registrados en el software de administración de riesgo "GRISK", ver "Anexo 2, Manual del Usuario de Software GRISK".

A continuación se presenta el esquema del proceso de registro y análisis de la información.

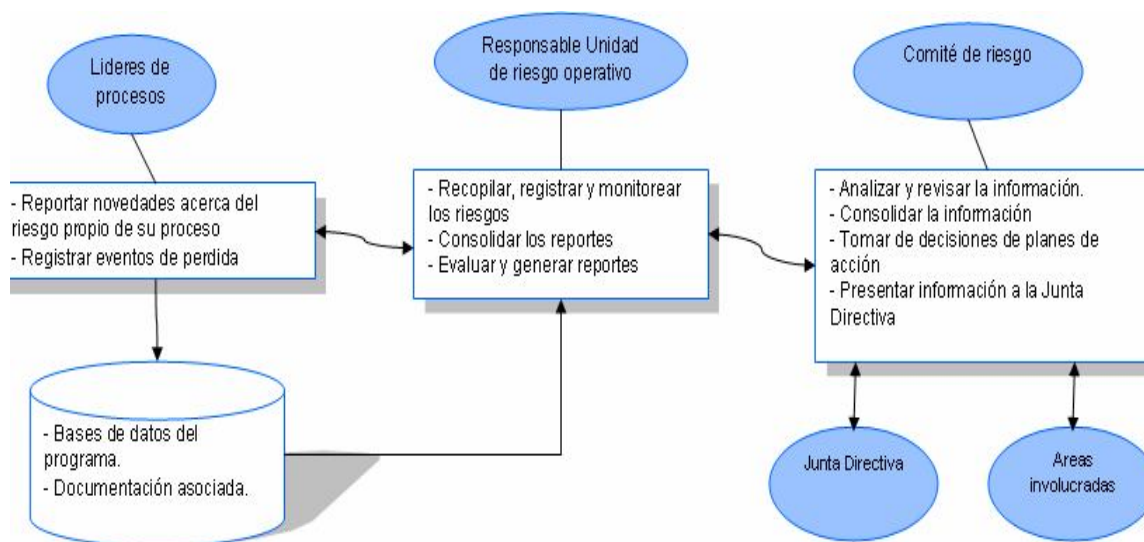


Grafico 24. Proceso de Registro de Eventos, Fuente CRS Consulting Ltda.

5.9.2. Actualización matriz y mapas de riesgos

Para realizar una apropiada gestión del riesgo, es necesario un seguimiento adecuado, eficaz y periódico a los resultados obtenidos, para garantizar la oportuna corrección a los procesos.

Con el registro de eventos de riesgo y con los reportes de cumplimiento de los planes de acción propuestos y los planes de contingencia, se actualiza la información que soporta las matrices de riesgos, generando actualizaciones periódicas de las mismas.

La Unidad de Riesgo debe establecer un cronograma en donde se establezcan fechas para la revisión periódica de las matrices y de los controles.

La continua actualización y el seguimiento a los resultados obtenidos, debe ocasionar la ejecución de los controles y la creación de nuevos controles que mitiguen los riesgos presentes y los potenciales. La implementación de nuevos controles y sus resultados, deben evaluarse siguiendo la metodología descrita en este manual.

ZONA DE RIESGO	REPORTE 01-07-2007	REPORTE 01-09-2007	REPORTE 01-11-2007
INACEPTABLE	16	13	12
EXTREMO	20	20	15
ALTO	18	17	13
MODERADO	25	21	19
BAJO	29	26	22

Grafico 25. Ejemplo Formato de Reporte de Evolución de Riesgos, Fuente CRS Consulting Ltda.

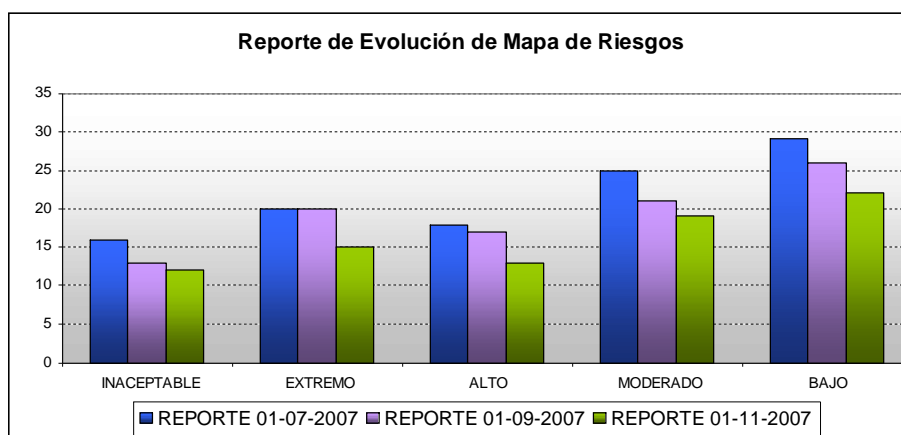


Grafico 26. Ejemplo Reporte de Evolución de Riesgos, Fuente CRS Consulting Ltda.

5.9.3. Indicadores de desempeño

Los indicadores son herramientas de monitoreo de riesgos, que facilitan la medición de su eficiencia contribuyendo de esta manera a la disminución de la probabilidad de incurrir en incumplimientos. Los procesos cuyo riesgo inherente quede ubicado en las Zonas de Riesgo "Extremo" o "Inaceptable, deben tener Indicadores de desempeño.

El diseño de los indicadores, se hace con base en la siguiente formula:

$$\text{Indicador de Desempeño} = \frac{\text{Número de casos NO satisfactorios}}{\text{Número TOTAL de casos}}$$

La unidad de Riesgo Operativo es la responsable de llevar un registro histórico de los indicadores de desempeño, que le permita hacer análisis de evolución de desempeño de la Administración de Riesgo Operativo.

El porcentaje mínimo de cumplimiento de cada uno de los indicadores debe ser definido por los responsables de cada proceso, según corresponda.

5.10. ESTRATEGIAS DE DIVULGACIÓN Y CAPACITACIÓN

La estrategia general de comunicación sugerida para divulgar el Manual de Administración de Riesgos Operativos - SARO consta de tres Fases, como se ilustra a continuación:



Grafico 27. Fases de Implementación de la Estrategia de Comunicación, Fuente CRS Consulting Ltda.

Fase 1. Introducción

Al ser el SARO una herramienta nueva en el mercado que contribuirá de manera efectiva a controlar y mitigar los riesgos operativos propios de la entidad en la que se implementa, es necesario empezar por una etapa de divulgación y concientización de todos los funcionarios que tenga en cuenta como mínimo los siguientes aspectos:

- 1 Conceptos relativos al SARO
- 2 Objetivos del SARO
- 3 Políticas del SARO
- 4 Esquema Metodológico
- 5 Resultados de su aplicación
 - o Riesgos mas frecuentes
 - o Estadísticas por Zona de Riesgo
 - o Controles Existentes
 - o Planes de Acción definidos
- 6 Monitoreo
- 7 Incentivos

Esta divulgación inicial debe hacerse a nivel general a través de correos electrónicos, circulares y reuniones de capacitación donde se analicen los riesgos existentes y se concientice a los funcionarios, de tal manera que todos entiendan su papel en la mitigación de los mismos.

Fase 2. Mantenimiento

Las personas llamadas a mitigar los riesgos y llevar un control sobre los indicadores de desempeño de cada proceso son en primera instancia los encargados de ejecutar las actividades que los componen. De acuerdo con lo anterior se aconseja diseñar un comunicado tipo volante para cada área de la organización, cuando así lo amerite, que contenga información de interés específico por área.

El tipo de información de interés por área corresponde a actualizaciones o modificaciones hechas a su mapa de riesgos originados por cambios en modo de ejecución, adición de actividades por procesos o inclusión de un nuevo proceso. Así mismo, cada área debe mantenerse informada sobre la efectividad de los controles aplicados a los riesgos identificados y su incidencia en los indicadores de gestión por proceso.

Como parte de la fase de mantenimiento la Unidad de Administración del Riesgo, debe programar periódicamente (por lo menos una vez al año) y como parte del programa de inducción jornadas de capacitación por áreas, que busquen reforzar el conocimiento de



los funcionarios antiguos y divulgarlo entre los nuevos. Es importante que durante estas jornadas la unidad del SARO cubra las siguientes actividades:

- 1 Resaltar la efectividad de la aplicación de los controles a través del uso de posibles escenarios de riesgos con causas y consecuencias.
- 2 Analizar por actividad y responsable el tipo de riesgo a mitigar, forma de hacerlo y su influencia sobre el impacto y probabilidad de ocurrencia del mismo.
- 3 Analizar las causas de incumplimiento en la aplicación de controles y tomar las acciones necesarias para incentivar su aplicación.
- 4 Destacar los logros alcanzados por procesos y responsables de actividad.
- 5 Mostrar indicadores de desempeño por área. Presentar estadísticas de riesgos por Zona de Riesgo y la forma como han evolucionado.
- 6 Repasar el proceso de repote de modificaciones o actualizaciones, resaltando su facilidad de ejecución.

En caso que la Comisionista de Bolsa tenga una relación contractual con terceros, es necesario impartir esta capacitación a sus empleados con el objeto de mitigar el riesgo operacional en los procesos donde estén involucrados.

Fase 3. Plan de Incentivos

Con el objetivo de reforzar en todos los empleados una cultura de riesgo sólida que conlleve efectivamente al cumplimiento de los objetivos del SARO en la entidad, se recomienda la creación de un plan de incentivos que premie el logro de objetivos por área y/o persona.

El objetivo de este programa es hacer que cada trabajador se apropie de los planes de acción definidos para su área y se esfuerce por lograr superar las expectativas de desempeño, disminuir al máximo la ocurrencia de eventos de riesgo y por realizar aportes de valor que sirvan para mejorar desde su experiencia la identificación y el control de riesgos existentes.

Para premiar a un trabajador o área de trabajo, es necesario que la Unidad de Riesgo Operativo (URO), diseñe un programa de puntos por acciones que contribuyan a la administración del SARO así como un porcentaje de cumplimiento mínimo, que de no ser alcanzado ocasione sanciones. Los porcentajes de cumplimiento mínimo de los de los indicadores de desempeño deben ser definidos por la Comisionista de Bolsa.

Este Plan de Incentivos sólo podrá ser aplicado después de ser aprobado por la Junta Directiva de la entidad, y se debe diseñar de tal manera que tenga un componente monetario y otro de reconocimiento público.

Los periodos de contabilización de puntos deben coincidir con los de reportes de monitoreo por parte de la Unidad de Riesgo (URO) a la Junta Directiva, de manera que sea en esta misma ocasión donde se revise y se apruebe la atribución de puntos y compensaciones.

Con el cumplimiento de estas fases, la estrategia de comunicación se convertirá en una

herramienta efectiva de creación de cultura de riesgo que redundará en el beneficio tanto de los trabajadores como de la organización en general.

5.11. FASES DEL PLAN DE CONTINUIDAD Y CONTINGENCIA

5.11.2. Introducción

El objetivo de la metodología implementada es documentar los planes existentes de Prevención y Atención de emergencias, identificación de procesos críticos, acciones a seguir en caso de fallas de seguridad informática, actividades a realizar cuando se presentan diferentes escenarios de fallas, alternativas de operación y retorno a actividades normales.

Inicialmente:

- 1 La empresa define objetos de continuidad de la organización.
- 2 El alcance de este plan
- 3 Las políticas de continuidad aprobadas por la Presidencia o Junta Directiva, que son generales para todos los planes de la organización

5.11.3. Fases

Posteriormente la compañía define los requerimientos de cada fase para contemplar los factores mínimos requeridos por cada una de ellas.

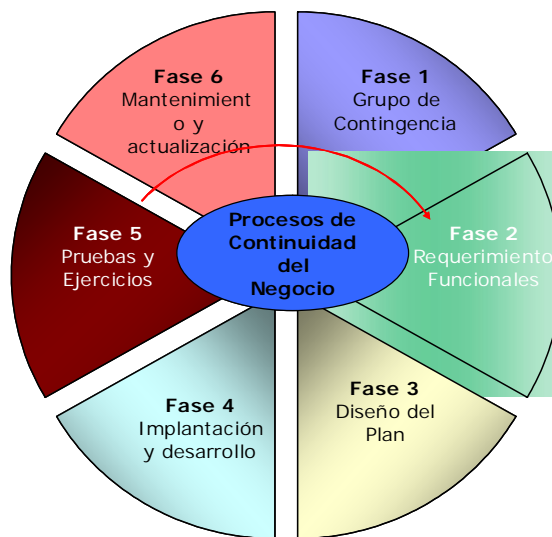


Gráfico 28, Fases del plan de continuidad y contingencia, Fuente CRS Consulting Ltda.

En la fase 1: Definir un grupo de contingencia común para toda estrategia de fallas, encargados de el levantamiento de cada una de las fases de esta metodología y de su posterior actualización y mantenimiento.



En la fase 2: Identificar los procesos críticos de la Comisionista de Bolsa y los inventarios de recursos (Información, tecnología etc.) para establecer los requerimientos mínimos de la compañía para la continuidad de las operaciones críticas en cuanto a personal y equipos necesarios. También se definen tiempos u horarios máximos en los que la reanudación del proceso se debe hacer efectiva.

En la fase 3: El diseño del plan de contingencia busca principalmente disminuir los riesgos de pérdida de información que afecten seriamente la operación normal de la empresa y mitigar impactos negativos. La Comisionista de Bolsa define con lo que cuenta para hacer frente a posibles amenazas. Se hace una descripción del manejo de: Copias de seguridad, análisis de antivirus, autenticación. (Claves y usuarios), auditoría, cortafuegos, conexión de red, instalaciones alternas, recursos alternos y Pólizas de seguros.

En la fase 4: Incluye los planes de emergencia para la atención y prevención de desastres y se definen los planes de acción a seguir de acuerdo a diferentes escenarios de falla estableciendo la persona o grupo responsable de reanudar las operaciones y los recursos necesarios para cumplir esta labor.

Una vez termine la contingencia se debe definir un plan de retorno de actividades.

En la fase 5: Documentar las pruebas hechas al sistema y a emergencias. Si no se han hecho pruebas se debe especificar la fecha en que planean realizarse y quien va a ser el directo responsable. El objetivo de esta fase es garantizar que lo establecido anteriormente sea efectivo y confiable para disminuir las interrupciones que generaría la ocurrencia de alguna de las fallas contempladas en el plan.

En la fase 6: Se define un cronograma para la revisión y actualización del manual de contingencia y continuidad del negocio. Se deben documentar los cambios hechos y controlar las diferentes versiones del plan.

El Plan de Continuidad y Contingencia y el desarrollo de cada una de las fases desarrolladas en la Comisionista de Bolsa se encuentran en el “Anexo 4, Plan de Continuidad y Contingencia.”



CAPITULO VI. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

6.1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

La administración del riesgo operativo se compone de identificación, medición, control, implementación de planes de acción para riesgos ubicados en zonas de alto impacto, monitoreo para el registro de nuevos eventos, y el desarrollo de indicadores de desempeño que permitan evaluar la efectividad de esta gestión de riesgo. Esta administración estará a cargo de la Unidad de Riesgo Operativo quien actuará como ente responsable de la actualización, modificación, revisión, presentación de reportes al comité de riesgo operativo, entre otras funciones de la unidad, Sin embargo, es la cultura de riesgo existente la que permite alcanzar altos estándares de calidad y efectividad en la entidad.

El “Anexo 3, Identificación y caracterización de procesos” muestra la documentación, diagramas de flujo y caracterización de los procesos identificados en la Comisionista de Bolsa, que permiten identificar gráficamente la relación entre las diferentes actividades.

6.2. RIESGOS IDENTIFICADOS

A continuación se describen las actividades efectuadas en la identificación de riesgos operativos asociados a los procesos previamente señalados en la Comisionista de Bolsa. La información recolectada se incluye en una matriz de riesgos consolidados asociado a los factores descritos a continuación.

Código del Riesgo: Asignación de un código al riesgo para su monitoreo o uso en caso de ser necesario.

Riesgo: Se determinan los riesgos a los que esta expuesto el proceso que se esta analizando.

Línea Operativa (Nivel 1):

Describe la línea operativa de primer nivel a la que pertenece el proceso sobre el que se identifico el riesgo.

Línea Operativa (Nivel 2):

Describe la línea operativa de segundo nivel a la que pertenece el proceso sobre el que se identifico el riesgo.

Proceso: Se identifica la actividad desarrollada por la entidad, afectada por el riesgo identificado.

Factor: Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Posibles factores: Fallas en el Recurso Humano, en los Procesos, en las Tecnologías de la información, en la Infraestructura y la ocurrencia de Eventos Externos.

Evento – Causa: Teniendo en cuenta el Factor seleccionado, se define el principal motivo por el cual se materializa el riesgo identificado.



Descripción de la causa: Explicación breve de todos los posibles eventos que originan el riesgo definido.

Consecuencias: Determinación del principal resultado o efecto generado por la ocurrencia del riesgo descrito.

Dentro de las posibles consecuencias que se pueden seleccionar se encuentran: Daño / Destrucción de activos, Desventajas Competitivas, Sanciones Legales, Pérdida de Negocio, Pérdida de Imagen, Pérdida de Dinero, Pérdida de Ingresos, Decisiones erróneas y Fraude / Hurto.

Descripción de la consecuencia: Explicación breve de todos los posibles eventos que pueden suceder por la ocurrencia del riesgo identificado.

Probabilidad: Es la posibilidad de que un evento se materialice y se puede catalogar específicamente entre Muy Alta, Alta, Moderada, Baja y Muy Baja, teniendo en cuenta la escala definida.

Ponderación de la Probabilidad: De acuerdo a la calificación de probabilidad asignada a cada riesgo.

Impacto: Es el resultado de un evento expresado cualitativa y/o cuantitativamente.

Ponderación del Impacto: De acuerdo a los mapas de riesgo propuestos, a cada rango de impacto le es asignado un valor numérico, siendo 50 para Superior, 40 para Mayor, 30 para Importante, 20 para Menor y 10 para Inferior.

Calificación del Riesgo Inherente: Valor resultante de la multiplicación de la ponderación de la probabilidad y la ponderación del impacto.

Zona de Riesgo Inherente: Se localiza el riesgo en una Zona Determinada de Riesgo inherente. Entre las zonas de riesgo inherente definidas se encuentran, Inaceptable, Extremo, Alto, Moderado y Bajo.

De acuerdo a los mapas de riesgo propuestos, los riesgos que obtienen una calificación de riesgo inherente mayor a 800 se ubican en la zona de riesgo Inaceptable; los que obtienen una calificación que se encuentra entre 800 y 600 se ubican en la Zona Extrema; los que obtienen una calificación que se encuentra entre 600 y 400 se ubican en la Zona Alta; los que obtienen una calificación que se encuentra entre 400 y 200 se ubican en la Zona Moderada y los que obtienen una calificación inferior a 200 se ubican en la Zona Baja.

6.3. MATRIZ DE RIESGOS INHERENTE

Los riesgos identificados en la Comisionista de Bolsa, se muestran a continuación.



Código del riesgo	Riesgo	Línea Operativa Nivel 1	Línea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
	<i>Determine los riesgos del proceso que se está analizando</i>	<i>Lineas Operativas según normas SARO</i>	<i>Lineas Operativas según normas SARO</i>	<i>Escriba el proceso en el cual esta presente el riesgo</i>	<i>Selecciones un factor de la lista</i>	<i>Seleccione un evento - causa de la lista</i>	<i>Explique la causa de cada riesgo en particular</i>
R101-01	Errores en la información	Actividades Institucionales	Instituciones	Planeación Estratégica	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Errores en la interpretación de las cifras de la información 2. Acceso restringido a la información (falta de disponibilidad) 3. Falta de oportunidad en la información
R101-02	Carencia de seguimiento, monitoreo y cumplimiento de los planes	Actividades Institucionales	Instituciones	Planeación Estratégica	Recurso Humano	Practicas Laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de mecanismos de control 2. Ausencia de una oficina de planeacion estratégica 3. Falta de un cronograma 4. Falta de indicadores de monitoreo medibles y cuantificables 5. Falta de planes de reacción a desfases del plan o situaciones adversas
R101-03	Falta de capacidad de reacción ante los cambio no planeados	Actividades Institucionales	Instituciones	Planeación Estratégica	Recurso Humano	Practicas Laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuras organizativas muy lentas 2. Burocracia
R101-04	Errores en la definición de los objetivos	Actividades Institucionales	Instituciones	Planeación Estratégica	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular objetivos sin tener en cuenta la infraestructura y recursos disponibles 2. Erroes en la información 3. Errores en el análisis DOFA
R101-05	Deficiencia en la divulgación de las estrategias que debe seguir a la compañía	Actividades Institucionales	Instituciones	Planeación Estratégica	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	Falta de canales de comunicación entre la Junta Directiva y Presidencia, y el resto de la compañía



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
	<i>Selecciones una consecuencias de la lista</i>	<i>Explique los efectos de cada riesgo en particular</i>	<i>Escoja un nivel de probabilidad de la lista</i>		<i>Escoja un nivel de impacto de la lista</i>		<i>Calificación numerica del riesgo inherente</i>	<i>Calificación de la severidad del riesgo</i>
R101-01	Desiciones erroneas	Formulación de estrategias erradas	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable
R101-02	Desventajas competitivas	1. Falta de continuidad de los planes estratégicos 2. Falta de datos históricos para el seguimiento y control 3. Falta de capacidad de reacción ante los cambios	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable
R101-03	Desventajas competitivas	Falta de capacidad de reacción oportuna ante los cambios	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto
R101-04	Perdida de dinero	Pérdida de dinero por el costo financiero de las inversiones necesarias para la implementación	Moderada	15	Superior	50	750	Extremo
R101-05	Desventajas competitivas	Falta de coordinación entre las estrategias y el curso de acción a seguir	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto



Código del riesgo	Riesgo	Línea Operativa Nivel 1	Línea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R102-02	Determinación errónea de los parámetros de control	Actividades Institucionales	Instituciones	Planeación y Dirección del Riesgo	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Falta de información verídica y eficiente en el momento de planear el riesgo
R102-03	Falta de segregación de funciones entre e FRONT, MIDDLE y BACK OFFICE	Actividades Institucionales	Instituciones	Planeación y Dirección del Riesgo	Procesos	Prácticas Laborales	1. Falta de personal por políticas de contratación 2. Falta de análisis distribución adecuada de las funciones a desarrollar cada empleado
R103-01	Inflar el presupuesto	Actividades Institucionales	Instituciones	Asignación de Recursos	Recurso Humano	Fraude Interno	Robo de recursos
R103-02	Atraso en la realización de presupuesto	Actividades Institucionales	Instituciones	Asignación de Recursos	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Falta de tiempo o descuido 2. Falta de un cronograma
R103-03	Errores en la realización del presupuesto de gastos	Actividades Institucionales	Instituciones	Asignación de Recursos	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Falta de atención o descuido 2. Tomar datos incorrectos



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R102-02	Desiciones errores	Errores en las decisiones tomadas debido a errores en la formulación de lo parámetros de control	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R102-03	Desventajas competitivas	1. Conocimiento del manejo del proceso en una sola persona 2. Incumplimiento de las responsabilidades al abarcar muchas funciones	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R103-01	Perdida de dinero	Detrimento patrimonial	Muy Baja	5	Importante	30	150	Bajo
R103-02	Perdida de dinero	Errores en la implementación de presupuesto	Moderada	15	Inferior	10	150	Bajo
R103-03	Desiciones erroneas	Deficiente asignación de recursos en la compañía	Alta	20	Inferior	10	200	Bajo



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
	<i>Determine los riesgos del proceso que se está analizando</i>	<i>Lineas Operativas según normas SARO</i>	<i>Lineas Operativas según normas SARO</i>	<i>Escriba el proceso en el cual esta presente el riesgo</i>	<i>Selecciones un factor de la lista</i>	<i>Seleccione un evento - causa de la lista</i>	<i>Explique la causa de cada riesgo en particular</i>
R202-01	Inadecuada presentación o diligenciamiento de los formularios de vinculación	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Vinculación de Clientes en Contratos de Comisión, Negociación de Divisas	Recurso Humano	Practicas Cliente Producto	Desconocimiento por parte del cliente de los formatos y/o normas
R204-01	Inadecuada presentación o diligenciamiento de los formularios de vinculación	Administración de Activos	Administración de Fondos	Vinculación de Clientes en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Practicas Cliente Producto	Desconocimiento por parte del cliente de los formatos y/o normas
R201-01	Inadecuada presentación o diligenciamiento de los formularios de vinculación	Servicios de Agencia	Custodia	Vinculación de Clientes en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Practicas Cliente Producto	Desconocimiento por parte del cliente de los formatos y/o normas
R201-02	Persona admitida como cliente estando en listas de control, centrales de riesgo o listas de consulta	Servicios de Agencia	Custodia	Vinculación de Clientes en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Practicas Cliente Producto	1.No cumplimiento de las normas 2. Lavado de activos 3.Riesgo de crédito por parte del cliente
R202-02	Persona admitida como cliente estando en listas de control, centrales de riesgo o listas de consulta	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Vinculación de Clientes en Contratos de Comisión, Negociación de Divisas	Recurso Humano	Practicas Cliente Producto	1.No cumplimiento de las normas 2. Lavado de activos 3.Riesgo de crédito por parte del cliente
R204-02	Persona admitida como cliente estando en listas de control, centrales de riesgo o listas de consulta	Administración de Activos	Administración de Fondos	Vinculación de Clientes en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Practicas Cliente Producto	1.No cumplimiento de las normas 2. Lavado de activos 3.Riesgo de crédito por parte del cliente



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R202-01	Perdida de negocio	Toma de información incorrecta y uso de información desactualizada	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R204-01	Perdida de negocio	Toma de información incorrecta y uso de información desactualizada	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R201-01	Perdida de negocio	Toma de información incorrecta y uso de información desactualizada	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R201-02	Sanciones Legales	Sanciones legales o económicas	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable
R202-02	Sanciones Legales	Sanciones legales o económicas	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable
R204-02	Sanciones Legales	Sanciones legales o económicas	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R202-03	Mala identificación de los interesados a vincular	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Vinculación de Clientes en Contratos de Comisión, Negociación de Divisas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Omisión o interpretación errada de los requisitos exigidos
R204-03	Mala identificación de los interesados a vincular	Administración de Activos	Administración de Fondos	Vinculación de Clientes en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Omisión o interpretación errada de los requisitos exigidos
R201-03	Mala identificación de los interesados a vincular	Servicios de Agencia	Custodia	Vinculación de Clientes en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Omisión o interpretación errada de los requisitos exigidos
R202-04	Falsedad en la información en el momento de la vinculación del interesado	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Vinculación de Clientes en Contratos de Comisión, Negociación de Divisas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Cliente que suministra información no verídica
R204-04	Falsedad en la información en el momento de la vinculación del interesado	Administración de Activos	Administración de Fondos	Vinculación de Clientes en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Cliente que suministra información no verídica
R201-04	Falsedad en la información en el momento de la vinculación del interesado	Servicios de Agencia	Custodia	Vinculación de Clientes en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Cliente que suministra información no verídica
R202-05	Inadecuado manejo de la información confidencial de los clientes	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Negociación de Contratos de Comisión, Divisas	Recurso Humano	Practicas Laborales	Falta de ética de promotores comerciales
R204-05	Inadecuado manejo de la información confidencial de los clientes	Administración de Activos	Administración de Fondos	Negociación en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Practicas Laborales	Falta de ética de promotores comerciales



Codigo del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R202-03	Perdida de dinero	Poca efectividad de los negocios	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R204-03	Perdida de dinero	Poca efectividad de los negocios	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R201-03	Perdida de dinero	Poca efectividad de los negocios	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R202-04	Perdida de imagen	Sanciones legales relacionadas con el tema SIPLA	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto
R204-04	Perdida de imagen	Sanciones legales relacionadas con el tema SIPLA	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto
R201-04	Perdida de imagen	Sanciones legales relacionadas con el tema SIPLA	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto
R202-05	Perdida de negocio	Pérdida de imagen y de negocios	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R204-05	Perdida de negocio	Pérdida de imagen y de negocios	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R202-06	No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Monitoreo del Riesgo de Contratos de Comisión, Negociación de Divisas	Infraestructura	Deficiencia ejecución de procesos	1.Instalaciones inadecuadas o incómodas 2. Falta de equipos
R204-06	No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	Administración de Activos	Administración de Fondos	Monitoreo del Riesgo en los Fondos de Valores	Infraestructura	Deficiencia ejecución de procesos	1.Instalaciones inadecuadas o incómodas 2. Falta de equipos
R203-01	No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Monitoreo del Riesgo en Cuenta Propia	Infraestructura	Deficiencia ejecución de procesos	1.Instalaciones inadecuadas o incómodas 2. Falta de equipos
R201-05	No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	Servicios de Agencia	Custodia	Monitoreo del Riesgo en la Administración de Títulos Valores	Infraestructura	Deficiencia ejecución de procesos	1.Instalaciones inadecuadas o incómodas 2. Falta de equipos
R201-06	Incumplimiento de las obligaciones contractuales y/o procedimientos establecidos para el manejo del portafolio de clientes	Servicios de Agencia	Custodia	Negociación en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Realizar inversiones sin tener en cuenta: 1. Las Políticas de Inversión de la comisionista 2. El procedimiento a seguir para la Aprobación de la Inversión. 3. Desconocimiento de la normatividad
R202-07	Incumplimiento de las obligaciones contractuales y/o procedimientos establecidos para el manejo del portafolio de clientes	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Negociación de Contratos de Comisión, Divisas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Realizar inversiones sin tener en cuenta: 1. Las Políticas de Inversión de la comisionista 2. El procedimiento a seguir para la Aprobación de la Inversión. 3. Desconocimiento de la normatividad
R203-02	Compra de títulos sin aplicar las políticas de inversión	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Negociación en Cuenta Propia	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Ausencia de políticas de inversión 2. Poca claridad en las políticas de inversión 3. Mala difusión y/o desconocimiento de las políticas de inversión 4. Intención de no aplicar las políticas de inversión
R203-03	Decisiones financieras deficientes	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Negociación en Cuenta Propia	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Falta de información al determinar políticas de inversión a seguir 2. Falta de un completo análisis al hacer una inversión



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R202-06	Perdida de ingresos	Deficiencia en las operaciones y mala motivación del personal	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R204-06	Perdida de ingresos	Deficiencia en las operaciones y mala motivación del personal	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R203-01	Perdida de ingresos	Deficiencia en las operaciones y mala motivación del personal	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R201-05	Perdida de ingresos	Deficiencia en las operaciones y mala motivación del personal	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R201-06	Sanciones Legales	Pérdida económica y sanciones legales por parte de los Órganos de Control.	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R202-07	Sanciones Legales	Pérdida económica y sanciones legales por parte de los Órganos de Control.	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R203-02	Perdida de dinero	1. Violación de las políticas establecidas por el Comité de Inversión 2. Pérdida de dinero 3. Sanciones legales	Muy Alta	25	Importante	30	750	Extremo
R203-03	Perdida de dinero	1. Compras y/o ventas realizadas a tasas que no corresponden al mercado 2. Ejecución de operaciones que no corresponden a las políticas de inversión	Muy Alta	25	Mayor	40	1000	Inaceptable



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R204-07	Decisiones financieras deficientes	Administración de Activos	Administración de Fondos	Negociación en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Practicas Laborales	1.Falta de información al determinar políticas de inversión a seguir 2. Falta de un completo análisis al hacer una inversión
R203-04	Errores en las operaciones de enlace con los bancos	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Negociación en Cuenta Propia	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Problemas de comunicación 2. Mala interpretación de la información de la orden
R202-08	Inversión de recursos no disponibles	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Negociación de Contratos de Comisión, Divisas	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Error en el cuadro 2. Adiciones y retiros no tenidos en cuenta
R203-05	Inversión de recursos no disponibles	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Negociación en Cuenta Propia	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Error en el cuadro 2. Adiciones y retiros no tenidos en cuenta
R204-08	Inversión de recursos no disponibles	Administración de Activos	Administración de Fondos	Negociación en los Fondos de Valores	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Error en el cuadro 2. Adiciones y retiros no tenidos en cuenta
R204-09	Sobregiros por mayor inversión	Administración de Activos	Administración de Fondos	Negociación en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Adiciones, retiros, compras o ventas no tenidas en cuenta 2. Errores en el cuadro
R203-06	Sobregiros por mayor inversión	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Negociación en Cuenta Propia	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Adiciones, retiros, compras o ventas no tenidas en cuenta 2. Errores en el cuadro
R204-10	Error en la ejecución de la operación	Administración de Activos	Administración de Fondos	Negociación en los Fondos de Valores	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	2. Falta de capacitación y/o experiencias 3. Error en el registro de la negociación



Codigo del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R204-07	Perdida de dinero	1. Compras y/o ventas realizadas a tasas que no corresponden al mercado 2. Ejecución de operaciones que no corresponden a las políticas de inversión	Muy Alta	25	Mayor	40	1000	Inaceptable
R203-04	Perdida de dinero	1. Errores en las negociaciones 2. Pérdidas económicas	Baja	10	Importante	30	300	Moderado
R202-08	Sanciones Legales	1. Pérdida de dinero, sobregiros 2. Sanciones legales	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R203-05	Sanciones Legales	1. Pérdida de dinero, sobregiros 2. Sanciones legales	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R204-08	Sanciones Legales	1. Pérdida de dinero, sobregiros 2. Sanciones legales	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R204-09	Perdida de dinero	1. Pérdida de dinero, sobregiros 2. Falta de pago al cliente por parte del Banco	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable
R203-06	Perdida de dinero	1. Pérdida de dinero, sobregiros 2. Falta de pago al cliente por parte del Banco	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable
R204-10	Perdida de dinero	1. Clientes no satisfechos 2. Pérdida de dinero	Moderada	15	Superior	50	750	Extremo



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R202-09	Error en la ejecución de la operación	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Negociación en Contratos de Comisión	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	2. Falta de capacitación y/o experiencias 3. Error en el registro de la negociación
R208-01	Error en la ejecución de la operación	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Negociación Divisas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	2. Falta de capacitación y/o experiencias 3. Error en el registro de la negociación
R205-01	Pérdida de archivos históricos de informes y bases de datos	Finanzas Corporativas	Servicios de Asesoramiento	Investigaciones Economicas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Desorganización en los archivos Fallas tecnológicas
R205-02	Transmisión de información errónea para privilegio personal	Finanzas Corporativas	Servicios de Asesoramiento	Investigaciones Economicas	Recurso Humano	Fraude Interno	Búsqueda de beneficio personalo de terceros
R205-03	Subir información errada o desactualizada a la pagina web	Finanzas Corporativas	Servicios de Asesoramiento	Investigaciones Economicas	Tecnología	Practicas Laborales	Errores en la información recopilada que genera confusiones
R206-01	Falsificación de cartas de las casa de cambio	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Monetización	Recurso Humano	Fraude Externo	Suplantación de cartas de cambio
R206-02	Asalto a los transportadores de valores	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Monetización	Eventos Externos	Fraude Externo	Delincuencia organizada
R206-03	Negociación con casas de cambio sin licencia y/o money remitters	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Monetización	Recurso Humano	Fraude Externo	Falta de verificación de información en la vinculación de casas decambio como clientes
R203-07	Errores en la estrategia de composición y balanceo de portafolios	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Monitoreo del Riesgo en Cuenta Propia	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Falta de análisis de la composición en tasas y duración de los portafolios
R204-11	Errores en la estrategia de composición y balanceo de portafolios	Administración de Activos	Administración de Fondos	Monitoreo del Riesgo en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Retiros o adiciones inesperadas 2. Errores en la aplicación de los controles



Codigo del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R202-09	Perdida de dinero	1. Clientes no satisfechos 2. Pérdida de dinero	Moderada	15	Superior	50	750	Extremo
R208-01	Perdida de dinero	Pérdida de dinero de clientes o la comisionista	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R205-01	Decisiones errneas	Necesidad de reconstruir archivos	Baja	10	Menor	20	200	Bajo
R205-02	Perdida de negocio	Pérdida de clientes y amonestaciones según gravedad	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R205-03	Perdida de imagen	1. Se pierde credibilidad en la información suministrada por la comisionista 2. Toma de decisiones errneas	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R206-01	Perdida de dinero	Robo de dinero	Muy Baja	5	Mayor	40	200	Bajo
R206-02	Perdida de dinero	Robo de grandes cantidades de dinero	Muy Alta	25	Mayor	40	1000	Inaceptable
R206-03	Sanciones Legales	Sanciones legales por lavado de activos	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R203-07	Perdida de dinero	1. Violación de las políticas de inversión establecidas 2. Sanciones legales	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R204-11	Desventajas competitivas	1. Mayor riesgo del portafolio 2. Mayor volatilidad 3. Sanciones legales	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R203-08	Falta de cumplimiento de los límites de pérdidas y utilidades establecidos para los negocios	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Monitoreo del Riesgo en Cuenta Propia	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Interpretación errada de las tendencias 2. Falta de seguimiento
R204-12	Limitaciones para verificar el cumplimiento de las posiciones	Administración de Activos	Administración de Fondos	Monitoreo del Riesgo en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Practicas Laborales	No verificación y control de la estructura del portafolio
R202-10	Limitaciones para verificar el cumplimiento de las posiciones	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Monitoreo del Riesgo de Contratos de Comisión, Negociación de Divisas	Tecnología	Interrupción por falla Tecnológica	No existe revisión en tiempo real de las posiciones abiertas por cada uno de los negociadores
R202-11	Falta de revisión de la orden del cliente contra lo ejecutado	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Monitoreo del Riesgo de Contratos de Comisión, Negociación de Divisas	Recurso Humano	Fraude Externo	Falta de revisión periódica
R204-13	Falta de revisión de la orden del cliente contra lo ejecutado	Administración de Activos	Administración de Fondos	Monitoreo del Riesgo en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Fraude Externo	Falta de revisión periódica
R203-09	Acceso a información privilegiada por parte de los negociadores	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Monitoreo del Riesgo en Cuenta Propia	Recurso Humano	Fraude Interno	1.Falta de ética 2.Dar orden de compra a un tercero por parte de la comisionista
R202-12	Acceso a información privilegiada por parte de los negociadores	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Monitoreo del Riesgo de Contratos de Comisión, Negociación de Divisas	Recurso Humano	Fraude Interno	1.Falta de ética 2.Dar orden de compra a un tercero por parte de la comisionista
R204-14	Acceso a información privilegiada por parte de los negociadores	Administración de Activos	Administración de Fondos	Monitoreo del Riesgo en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Fraude Interno	1.Falta de ética 2.Dar orden de compra a un tercero por parte de la comisionista
R202-13	Orden de modificar una operación	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Contratos de Comisión y Negociación de Divisas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Cambio repentino de la decisión del cliente 2. Falta de verificación de los portafolios que poseen clientes
R201-07	Orden de modificar una operación	Servicios de Agencia	Custodia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Cambio repentino de la decisión del cliente 2. Falta de verificación de los portafolios que poseen clientes



Codigo del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R203-08	Decisiones erróneas	1. Realización de operaciones por fuera de las políticas de inversión establecidas 2. Pérdida de dinero en las operaciones	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R204-12	Perdida de dinero	1. Mayor riesgo para portafolio 2. Mayor volatilidad en terminos en rentabilidad	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R202-10	Perdida de dinero	Pérdida de dinero por no cumplimiento de los limites	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R202-11	Perdida de ingresos	Pérdida para el cliente, mala imagen pérdida de negocios	Moderada	15	Inferior	10	150	Bajo
R204-13	Perdida de ingresos	Pérdida para el cliente, mala imagen pérdida de negocios	Moderada	15	Inferior	10	150	Bajo
R203-09	Sanciones Legales	1. Multas, sanciones y demandas 2. Despido de personal	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R202-12	Sanciones Legales	1. Multas, sanciones y demandas 2. Despido de personal	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R204-14	Sanciones Legales	1. Multas, sanciones y demandas 2. Despido de personal	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R202-13	Perdida de imagen	1. Errores en la operación de portafolio de clientes 2. Insatisfacción de los clientes 3. Pérdida de imagen	Moderada	15	Menor	20	300	Moderado
R201-07	Perdida de imagen	1. Errores en la operación de portafolio de clientes 2. Insatisfacción de los clientes 3. Pérdida de imagen	Moderada	15	Menor	20	300	Moderado



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R201-08	Traslado de fondos o títulos sin soporte	Servicios de Agencia	Custodia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Falta de verificación de las orden de los clientes 2. Traslado de fondos o títulos a cuentas sin autorización u operación registrada
R202-14	Traslado de fondos o títulos sin soporte	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Contratos de Comisión y Negociación de Divisas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Falta de verificación de las orden de los clientes 2. Traslado de fondos o títulos a cuentas sin autorización u operación registrada
R201-09	Recepción de títulos robados o falsificados por parte de clientes o emisores	Servicios de Agencia	Custodia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Procesos	Fraude Externo	Omisión en la verificación de la calidad de los títulos
R201-10	Préstamo de Títulos	Servicios de Agencia	Custodia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Fraude Interno	Fraude Interno
R202-15	Inadecuado registro de operaciones	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Contratos de Comisión y Negociación de Divisas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Errores en la digitación 2. Toma de datos errados
R203-10	Inadecuado registro de operaciones	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Cuenta Propia	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Errores en la digitación 2. Toma de datos errados
R204-15	Inadecuado registro de operaciones	Administración de Activos	Administración de Fondos	Registro y Cumplimiento de Operaciones en los Fondos de Valores	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Errores en la digitación 2. Toma de datos errados
R202-16	No confirmar los saldos de dinero y títulos que poseen los clientes	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Contratos de Comisión y Negociación de Divisas	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Inexperiencia de los promobres comerciales 2. Dificultad en comunicación con los clientes 3. Dificultad en acceder a la información oportunamente



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R201-08	Perdida de imagen	Error en la administración de portafolio de clientes	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R202-14	Perdida de imagen	Error en la administración de portafolio de clientes	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R201-09	Perdida de dinero	1. Demandas y sanciones. 2. Pérdida de dinero	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R201-10	Perdida de dinero	Desfalco y sanciones legales	Muy Alta	25	Mayor	40	1000	Inaceptable
R202-15	Perdida de ingresos	Pérdida de dinero de los clientes y pérdida de imagen	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R203-10	Perdida de ingresos	Pérdida de dinero de los clientes y pérdida de imagen	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R204-15	Perdida de dinero	1. Valoración errada 2. Sanciones legales 3. Pérdida de dinero	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto
R202-16	Perdida de negocio	Pérdida de imagen y de negocios	Moderada	15	Importante	30	450	Alto



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R201-11	No confirmar los saldos de dinero y títulos que poseen los clientes	Servicios de Agencia	Custodia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Inexperiencia de los promobres comerciales 2. Dificultad en comunicación con los clientes 3. Dificultad en acceder a la información oportunamente
R203-11	Error en la complementación de las operaciones	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Cuenta Propia	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Errores en la digitación de datos 2. Errores por descuido u olvido
R202-17	Error en la complementación de las operaciones	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Contratos de Comisión y Negociación de Divisas	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Errores en la digitación de datos 2. Errores por descuido u olvido
R201-12	Error en la complementación de las operaciones	Servicios de Agencia	Custodia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Errores en la digitación de datos 2. Errores por descuido u olvido
R204-16	Error en la complementación de las operaciones	Administración de Activos	Administración de Fondos	Registro y Cumplimiento de Operaciones en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Errores en la digitación de datos 2. Errores por descuido u olvido
R203-12	No cumplimiento de operaciones por parte de la comisionista	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Cuenta Propia	Procesos	Interrupción por falla Tecnológica	1. Fallas en el sistema de la BVC 2. Errores en el cumplimiento
R203-13	Incumplimiento de operaciones por parte de la contraparte	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Cuenta Propia	Eventos Externos	Deficiencia ejecución de procesos	La contraparte no posee los títulos
R202-18	Incumplimiento de operaciones por parte de la contraparte	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Contratos de Comisión y Negociación de Divisas	Eventos Externos	Deficiencia ejecución de procesos	La contraparte no posee los títulos



Codigo del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R201-11	Perdida de negocio	Pérdida de imagen y de negocios	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R203-11	Perdida de dinero	1. Adjudicación errada clientes 2. Posibilidad de quedar en sobregiro	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R202-17	Perdida de dinero	1. Adjudicación errada clientes 2. Posibilidad de quedar en sobregiro	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R201-12	Perdida de dinero	1. Adjudicación errada clientes 2. Posibilidad de quedar en sobregiro	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R204-16	Perdida de dinero	1. Adjudicación errada clientes 2. Posibilidad de quedar en sobregiro	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R203-12	Sanciones Legales	1. Aplazamiento o incumplimiento ante la BVC, antes de control o contraparte 2. Sanciones legales	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R203-13	Perdida de dinero	Pérdida de dinero	Muy Alta	25	Importante	30	750	Extremo
R202-18	Perdida de dinero	Pérdida de dinero	Muy Alta	25	Importante	30	750	Extremo



Codigo del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R201-13	Incumplimiento de operaciones por parte de la contraparte	Servicios de Agencia	Custodia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Eventos Externos	Deficiencia ejecución de procesos	La contraparte no posee los títulos
R204-17	Incumplimiento de operaciones por parte de la contraparte	Administración de Activos	Administración de Fondos	Registro y Cumplimiento de Operaciones en los Fondos de Valores	Eventos Externos	Deficiencia ejecución de procesos	La contraparte no posee los títulos
R202-19	Errores en las órdenes de operaciones	Comisión y Corretaje	Intermediación de Valores	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Contratos de Comisión y Negociación de Divisas	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Errores en la digitación de los datos de la orden 2. Ingresar datos que no coincidan con la operación cerrada
R203-14	Errores en las órdenes de operaciones	Emisión, Negociación y Ventas	Posición Propia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en Cuenta Propia	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Errores en la digitación de los datos de la orden 2. Ingresar datos que no coincidan con la operación cerrada
R204-18	Errores en las órdenes de operaciones	Administración de Activos	Administración de Fondos	Registro y Cumplimiento de Operaciones en los Fondos de Valores	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Errores en la digitación de los datos de la orden 2. Ingresar datos que no coincidan con la operación cerrada
R201-14	Errores en las órdenes de operaciones	Servicios de Agencia	Custodia	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Errores en la digitación de los datos de la orden 2. Ingresar datos que no coincidan con la operación cerrada
R204-19	Intento de fraude por registro de adiciones y/o retiros no reales	Administración de Activos	Administración de Fondos	Registro y Cumplimiento de Operaciones en la Administración de Títulos Valores	Recurso Humano	Fraude Interno	Intento de fraude



Codigo del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R201-13	Perdida de dinero	Pérdida de dinero	Muy Alta	25	Importante	30	750	Extremo
R204-17	Perdida de dinero	Pérdida de dinero	Muy Alta	25	Importante	30	750	Extremo
R202-19	Perdida de dinero	1. Retraso en la ejecución de las operaciones 2. Pérdida de tiempo en la verificación y ajuste de la orden 3. Transmisiones erradas a los órganos de control 4. Sanciones legales	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R203-14	Perdida de dinero	1. Retraso en la ejecución de las operaciones 2. Pérdida de tiempo en la verificación y ajuste de la orden 3. Transmisiones erradas a los órganos de control 4. Sanciones legales	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R204-18	Perdida de dinero	1. Retraso en la ejecución de las operaciones 2. Pérdida de tiempo en la verificación y ajuste de la orden 3. Transmisiones erradas a los órganos de control 4. Sanciones legales	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R201-14	Perdida de dinero	1. Retraso en la ejecución de las operaciones 2. Pérdida de tiempo en la verificación y ajuste de la orden 3. Transmisiones erradas a los órganos de control 4. Sanciones legales	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R204-19	Perdida de dinero	1. Desfalco 2. Clientes no satisfechos 3. Pérdida de dinero	Moderada	15	Superior	50	750	Extremo



Código del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel 1	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R301-01	Selección de personal inadecuado	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Proceso de selección no eficiente 2. Selección de personas que no cumplen con el perfil requerido
R301-02	Ejecución de actividades fraudulentas por parte de personal interno	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Fraude Interno	1. Deficiencia en los mecanismos de control 2. Falsificación de documentos 3. Falta de medios de seguridad y prevención de robos
R301-03	Ejecución de actividades fraudulentas por parte de un tercero	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Fraude Externo	1. Acceso no autorizado a instalaciones, cajas fuertes y archivo físicos 2. Falta de controles de seguridad 3. Acceso a la Banca Virtual
R301-04	Alta dependencia de actividades críticas a un solo funcionario	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Falta de segregación de funciones 2. Falta de personal adecuado 3. Falta de manual de funciones de personal
R301-05	Inadecuada contratación de proveedores	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Falta de políticas de los contratos con proveedores o incumplimiento de las mismas 2. Demora de atención por parte de los proveedores 3. Mala calidad de abastecimiento 4. Proveedores con problemas legales
R301-06	Apropiación indebida de activos	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Fraude Interno	1. Pérdida por robo o descuido 2. Falta de sistemas de seguridad
R301-07	Pérdidas por desastres naturales	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Eventos Externos	Fraude Interno	1. Falta de planes de contingencia debidamente probados 2. Falta de pólizas de seguros que cubran desastres naturales, robos o daños en activos



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R301-01	Perdida de dinero	1. Pérdida de tiempo y dinero en el proceso de selección al no contar con personal competente, poniendo el riesgo el deterioro de la imagen de la comisionista. 2. Multas y Sanciones	Moderada	15	Menor	20	300	Moderado
R301-02	Perdida de dinero	Cometer hurto, desfalco o fraude	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R301-03	Perdida de dinero	1. Pérdidas económicas por fraude o robo 2. Acceso a información confidencial	Baja	10	Inferior	10	100	Bajo
R301-04	Desventajas competitivas	1. Demora en el normal desarrollo de las tareas o procesos del cargo. 2. Originar Información errada 3. Sanciones legales por parte de los entes de control	Baja	10	Mayor	40	400	Moderado
R301-05	Perdida de dinero	Recibir productos de mala calidad, sanciones legales, pérdida de dinero	Baja	10	Importante	30	300	Moderado
R301-06	Perdida de dinero	1. Pérdida de dinero 2. Aumento en la prima de las pólizas de seguros por reclamaciones ante la aseguradora	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R301-07	Desventajas competitivas	1. Limitaciones en la continuidad del negocio 2. Pérdida de dinero	Muy Alta	25	Superior	50	1250	Inaceptable



Código del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel 1	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R301-08	Ambiente de trabajo desfavorable	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Practicas Laborales	1.Falta de adecuada comunicación entre los funcionarios 2. Inadecuada política de administración de personal 3. Falta de control de cumplimiento del reglamento interno de trabajo 4. Incumplimiento al la Ley 1010 de Acoso laboral
R301-09	Inoportuna presentación de novedades de nómina	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Practicas Laborales	Las novedades no se presentan o llegan despues del plazo aceptado y no se ejecutan para el mes asinado
R301-10	Uso de herramientas de trabajo para otros fines	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Practicas Laborales	Uso de equipos de comunicación para fines personales y no para el cumplimiento del objeto social de la comisionista
R301-11	Destrucción maliciosa de activos	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Procesos	Daños Activos Fijos	Ausencia de medio de control y seguridad
		Actividades Institucionales	Instituciones				
R301-12	Inadecuada utilización de información confidencial	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Practicas Laborales	1.Ausencia de control en las daves de los perfiles de usuario 2.Manejo inadecuado de la correspondencia
R301-13	Inadecuado manejo de archivos	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Falta de organización y/o descuido 2. Falta de controles de entrega y recibo de correspondencia
R301-14	Violación de las normas de salud ocupacional	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Falta de difusión y comunicación de políticas de salud ocupacional 2. Falta de identificación de los riesgos laborales
R301-15	Conflictos de intereses con los proveedores	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Deficiencias en los controles de la contratación
R301-16	Desconocimiento de los manuales de buen gobierno y procedimientos	Actividades Institucionales	Instituciones	Administrativo	Recurso Humano	Practicas Laborales	Falta de interes por conocer los manuales y desconocimiento de la importacia que tiene



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R301-08	Decisiones erróneas	1. Mala comunicación entre los funcionarios. 2. Demora y deficiencia en los procesos.	Muy Alta	25	Menor	20	500	Alto
R301-09	Perdida de dinero	No se generan ajustes a la nómina según las novedades presentadas en el mes que se causan.	Muy Baja	5	Menor	20	100	Bajo
R301-10	Perdida de dinero	1. No aprovechamiento de las herramientas de trabajo 2. Traumatismos en la operación	Alta	20	Inferior	10	200	Bajo
R301-11	Sanciones Legales	Fallas en la ejecución de los procesos por falta de medios y recursos	Alta	20	Inferior	10	200	Bajo
R301-12	Perdida de dinero	1. fuga de información y utilización de ella para fines delictivos 2. Pérdida de dinero	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R301-13	Perdida de imagen	1. Demora en la ubicación de archivos de clientes 2. Fuga de información	Alta	20	Inferior	10	200	Bajo
R301-14	Desventajas competitivas	1. Demandas 2. Insatisfacción del personal 3. Accidentes de trabajo	Alta	20	Inferior	10	200	Bajo
R301-15	Perdida de dinero	Pago de altos precios por soluciones innecesarias o inadecuadas para el	Baja	10	Inferior	10	100	Bajo
R301-16	Decisiones erróneas	Entorpecimiento de los procesos	Muy Alta	25	Inferior	10	250	Moderado



Código del riesgo	Riesgo	Línea Operativa Nivel 1	Línea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R302-01	Divulgación de información confidencial de clientes	Actividades Institucionales	Instituciones	Atención al Cliente	Recurso Humano	Fraude Interno	1. Inadecuada selección de personal 2. Soborno o beneficio de personal 3. Presión externa
R302-02	Desconocer el nivel de satisfacción del cliente	Actividades Institucionales	Instituciones	Atención al Cliente	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Desconocimiento de los procedimientos internos y/o deficiencia en los procesos de capacitación 2. Exceso de trabajo
R302-03	Falsificación de firmas o documentos en el proceso de retiro o cancelación de fondos	Actividades Institucionales	Instituciones	Atención al Cliente	Recurso Humano	Fraude Interno	Con ayuda del funcionario, se generan los documentos de autorización de retiro - cancelación falsificados
R302-04	Realizar desembolsos sin la debida autorización	Actividades Institucionales	Instituciones	Atención al Cliente	Recurso Humano	Fraude Interno	No confirmar instrucciones del cliente
R302-05	Falta de actualización de las bases de datos de clientes	Actividades Institucionales	Instituciones	Atención al Cliente	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Fraude al alterar los saldos de las bases de datos 2. Falta de actualización de bs datos de los clientes
R302-06	No entregar la información adecuada y requerida por el personal interno.	Actividades Institucionales	Instituciones	Atención al Cliente	Recurso Humano	Practicas Laborales	Falta de controles en el proceso de envío de información
R302-07	Financiación de clientes	Actividades Institucionales	Instituciones	Atención al Cliente	Recurso Humano	Practicas Cliente Producto	Que se opere sin saldo disponible
R302-08	Desconocimiento del extracto por parte del cliente	Actividades Institucionales	Instituciones	Atención al Cliente	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Ausencia de generación de extractos 2. Errores en la distribución y manejo de los extractos



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R302-01	Perdida de imagen	Pérdida de credibilidad y confianza de los clientes	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R302-02	Perdida de negocio	Pérdida de clientes	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R302-03	Perdida de dinero	Al falsificar los documentos de autorización pueden cometer robo de los rubros retirados	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto
R302-04	Perdida de dinero	Robo a los clientes y demandas	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto
R302-05	Decisiones erroneas	Al no tener actualizada la base de datos se pueden tomar decisiones de inversión erradas, envío de información confidencial a direcciones erradas.	Baja	10	Menor	20	200	Bajo
R302-06	Decisiones erroneas	Plegos de cargos, imposición de multas	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R302-07	Perdida de imagen	1.Saldos en rojo. 2.Sanciones o multas por incumplimiento de la norma	Baja	10	Importante	30	300	Moderado
R302-08	Perdida de imagen	1. Insatisfacción del cliente por falta de información 2. Pérdida de negocio	Baja	10	Inferior	10	100	Bajo



Código del riesgo	Riesgo	Línea Operativa Nivel 1	Línea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R303-01	Incumplimiento de órdenes o falla en la ejecución de funciones por parte del personal	Actividades Institucionales	Instituciones	Auditoria Interna	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Falta de experiencia 2. Retiro repentino de personal 3. Ausencia de manuales de funciones y procedimiento 4. Falta de automatización en los procesos 5. Baja productividad 6. Descuido del responsable 7. Pérdida de documentos
R303-02	Fallas en la revisión de los procedimientos del responsable en el proceso	Actividades Institucionales	Instituciones	Auditoria Interna	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Falta de experiencia 2. Descuido del responsable 3. Fallas en los sistemas de revisión
R304-01	Mala calidad de la información financiera y contable	Actividades Institucionales	Instituciones	Contabilidad	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Uso de información no confiable ó incompleta 2. Errores en la digitación de la información 3. Duplicidad de información
R304-02	Omisión de registros contables necesarios para el cierre	Actividades Institucionales	Instituciones	Contabilidad	Recurso Humano	Practicas Laborales	Olvidar incluir información necesaria para la elaboración de los cierres
R304-04	Errores y retrasos en la información enviada a los entes de control y vigilancia	Actividades Institucionales	Instituciones	Contabilidad	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Errores en la información suministrada por problemas de digitación o por información no verificada 2. Envíos fuera de los horarios establecidos por retrasos en la elaboración
R304-05	Manipulación mal intencionada de la información contable y financiera	Actividades Institucionales	Instituciones	Contabilidad	Recurso Humano	Practicas Laborales	Uso inadecuado por parte de funcionarios y/o terceros de la información contable
R304-06	Errores en la liquidación de nómina, impuestos, parafiscales y otros	Actividades Institucionales	Instituciones	Contabilidad	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Errores en la digitación y cálculo de las liquidaciones 2. No pago de las obligaciones
R304-07	Errores en la elaboración de estados financieros	Actividades Institucionales	Instituciones	Contabilidad	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Errores en la digitación 2. No verificar los valores digitados con los valores reales



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R303-01	Decisiones erroneas	Errores, incumplimientos, sanciones, multas, etc	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R303-02	Sanciones Legales	Sanciones de los entes de control, errores en los procesos, mala imagen, perdida de negocio	Muy Alta	25	Superior	50	1250	Inaceptable
R304-01	Perdida de dinero	1. Informes erroneos 2. Transacciones bancarias a números de cuentas errados 3. Falsedad en estados financieros	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R304-02	Sanciones Legales	Cierres contables poco verídicos por la información faltante, b cual puede generar sanciones legales y económicas	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R304-04	Sanciones Legales	Amonestaciones o sanciones por parte de los entes de control y vigilancia	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R304-05	Perdida de imagen	Manipulación mal intencionada de la información con fines delictivos ó de desprestigio del nombre de la comisionista	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable
R304-06	Sanciones Legales	Sanciones por parte de los entes de control	Alta	20	Menor	20	400	Moderado
R304-07	Decisiones erroneas	1. Toma de desiciones con base en información erronea 2. Sanciones legales por entrega de información contable no verídica 3. Mayor o menor valor girado a un cliente	Alta	20	Importante	30	600	Alto



Código del riesgo	Riesgo	Línea Operativa Nivel 1	Línea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R306-01	Ausencia de herramientas para la medición y gestión de riesgos financieros	Actividades Institucionales	Instituciones	Medición del Riesgo	Tecnología	Deficiencia ejecución de procesos	Deficiencias en la medición de los riesgos por falta de planeación de las herramientas tecnológicas
R306-02	Ausencia de canales de comunicación para divulgar la información	Actividades Institucionales	Instituciones	Medición del Riesgo	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	Falta de medios y canales para generar vínculos de comunicación constante y actualizada
R306-03	Errores en la valoración de los portafolios	Actividades Institucionales	Instituciones	Medición del Riesgo	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Información deficiente durante la valoración de las inversiones 2. Ingreso de datos erróneos al sistema 3. Fallos en el aplicativo SI/SQL 4. Recibir información errada de otros departamentos
R306-04	Retraso o incumplimiento en los reportes y transmisiones a los entes de control	Actividades Institucionales	Instituciones	Medición del Riesgo	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Falta de información oportuna y retrasos en la elaboración de los reportes 2. Fallos en los sistemas
R306-05	Errores en la realización de informes diarios presentados al comité de riesgos	Actividades Institucionales	Instituciones	Medición del Riesgo	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Reportar información que no corresponde a las tasas, posiciones y el VAR
R306-06	Ausencia de una persona con tiempo y/o conocimiento idóneo para la medición del riesgo.	Actividades Institucionales	Instituciones	Medición del Riesgo	Recurso Humano	Prácticas Laborales	1. Falta de experiencia y tiempo 2. Inadecuada selección de personal
R307-01	No atender los requerimientos de los órganos de control	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Mal manejo y radicación de la correspondencia 2. Pérdida del documento de requerimiento al exterior o interior de la comisionista
R307-02	Respuesta errónea a los requerimientos de los órganos de control	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Mala interpretación de los requerimientos 2. Errores en el concepto emitido por la empresa asesora
R307-03	Respuesta tardía a los requerimientos de los órganos de control	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Procesos	Deficiencia ejecución de procesos	1. Pérdida o que la documentación aparezca después de fecha límite 2. Falta de seguimiento 3. Incumplimiento de la empresa asesora



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R306-01	Decisiones erroneas	Toma de decisiones errneas respecto al riesgo por falta de herramientas para su análisis	Muy Alta	25	Mayor	40	1000	Inaceptable
R306-02	Decisiones erroneas	Sin canales de comunicación se genera un estancamiento en la circulación de la información, llevando a tomar decisiones con información deficiente y no actualizada	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R306-03	Decisiones erroneas	1. Reportes de información incorrectos a los entes de control 2. Errores en la toma de decisiones de inversión	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R306-04	Sanciones Legales	Sanciones legales y económicas por parte del ente de contro debido al incumplimiento	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R306-05	Decisiones erroneas	Ingreso de información errnea a la contabilidad y Presidencia	Baja	10	Menor	20	200	Bajo
R306-06	Perdida de ingresos	Incumplimiento de límites que generan pérdidas económicas	Moderada	15	Inferior	10	150	Bajo
R307-01	Sanciones Legales	Sanciones legales, multas o nuevos requerimientos al no dar respuesta del mismo	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R307-02	Sanciones Legales	Sanciones legales, multas o nuevos requerimientos	Muy Baja	5	Importante	30	150	Bajo
R307-03	Sanciones Legales	Sanciones legales, multas o nuevos requerimientos	Alta	20	Importante	30	600	Alto



Código del riesgo	Riesgo	Línea Operativa Nivel 1	Línea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R307-04	Errores en las liquidaciones y en los pagos de impuestos	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Errores en el concepto emitido por la empresa Asesora 2. Errores en la digitación de las liquidaciones
R307-05	Errores en las novedades de nómina	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Errores en el concepto emitido por la empresa Asesora 2. Errores en la digitación de las liquidaciones
R307-06	Desconocimiento de la normatividad	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Falta de planes de capacitación y actualización en la normatividad vigente
R307-07	Desconocimiento de la legislación bursátil acerca de las operaciones permitidas	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Desconocimiento de la norma 2. Falta de capacitación y actualización de la legislación
R307-08	Demandas laborales	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Recurso Humano	Practicas Laborales	Incumplimiento de las normas laborales
R307-09	Violación de las normas tributarias y financieras	Actividades Institucionales	Instituciones	Legal	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Falta de conocimiento y actualización de la legislación tributaria y financiera 2. Errores 2. Error en los cálculos y bases para liquidación de impuestos
R309-01	Fallas de software	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnológico	Tecnología	Interrupción por falla Tecnológica	1. Deficiencias en el proceso de desarrollo y/o implantación 2. Desconfiguración de los programas 3. El software no se adapta a los cambios de normatividad
R309-02	Pérdida o fuga de información por daño de la base de datos	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnológico	Tecnología	Interrupción por falla Tecnológica	1. Daños en las bases de datos por alteración en el sistema. 2. Acceso a bases de datos de personal inadecuado 3. Copias no autorizadas
R309-03	Demora en el aprendizaje de nuevos funcionarios para la correcta ejecución de los programas y aplicativos de la empresa	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnológico	Tecnología	Interrupción por falla Tecnológica	1. No capacitar a todos los funcionarios cuando hay actualizaciones en los Programas. 2. Inexistencia de manuales de operación de aplicativos y programas.



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R307-04	Sanciones Legales	Sanciones legales debido al incorrecto pago de los impuestos	Baja	10	Importante	30	300	Moderado
R307-05	Sanciones Legales	1. Demandas Laborales 2. Pérdida de dinero por error en la liquidación de las novedades	Baja	10	Importante	30	300	Moderado
R307-06	Sanciones Legales	1. Desiciones erroneas 2. Pérdida de dinero	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R307-07	Perdida de dinero	1. Realización de operaciones por fuera de los lineamientos establecidos legalmente 2. Sanciones legales	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R307-08	Perdida de dinero	1. Perdida de dinero 2. Sanciones legales	Muy Baja	5	Importante	30	150	Bajo
R307-09	Sanciones Legales	Amonestaciones o sanciones por parte de los entes de control	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R309-01	Perdida de ingresos	Inconsistencias en la información	Muy Alta	25	Mayor	40	1000	Inaceptable
R309-02	Decisiones erroneas	1. Pérdida de la información cargada en el sistema. 2. Uso de la información con fines delictivos	Baja	10	Mayor	40	400	Moderado
R309-03	Perdida de dinero	1. No contar con un personal competitivo para el desempeño de las funciones establecidas y bs negocios de la entidad. 2. Pérdida de tiempo y de dinero en el proceso. 3. Errores en el manejo de la información	Alta	20	Importante	30	600	Alto



Código del riesgo	Riesgo	Línea Operativa Nivel 1	Línea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R309-04	Fallas del Hardware	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Tecnología	Daños Activos Fijos	1. Falta de previsión de la capacidad de los recursos para el volumen de operaciones 2. Falta de mantenimiento preventivo en los servidores centrales
R309-05	Daño en la infraestructura tecnológica	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Infraestructura	Interrupción por falla Tecnológica	1. Daño de la planta por sobrecalentamiento y/o falta de mantenimiento. 2. Falta de planes de mantenimiento y/o remodelación de las instalaciones
R309-06	Pérdida de backups	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Recurso Humano	Fraude Externo	Falta de planes contingencias
R309-07	Perjuicios por intrusión o ataque de terceros	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Tecnología	Fraude Externo	Falta de seguridad en la tecnología de la información para prevenir ataques de terceros
R309-08	Insuficiencia tecnológica	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Tecnología	Practicas Laborales	No se cuenta con infraestructura tecnológica para el monitoreo permanente
R309-09	Presencia de virus informáticos	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Tecnología	Interrupción por falla Tecnológica	1. Correos externos no autorizados 2. Consulta de paginas web no autorizadas
R309-10	Uso de programas sin licencias	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Tecnología	Fraude Interno	1. Licencias vencidas 2. Uso de software pirata
R309-11	Corte de suministro de energía	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Eventos Externos	Interrupción por falla Tecnológica	Falta de planes contingencias



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R309-04	Perdida de imagen	Imposibilidad de operar	Muy Alta	25	Mayor	40	1000	Inaceptable
R309-05	Perdida de dinero	Interrupción de trabajo	Muy Alta	25	Menor	20	500	Alto
R309-06	Sanciones Legales	Que no se cuente con la información frente a los requerimientos de los entes de control y regulación	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R309-07	Perdida de dinero	Pérdida de fondos por medio electrónico	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R309-08	Perdida de dinero	Incumplimiento de límites	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R309-09	Perdida de dinero	Daños en las bases de datos	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R309-10	Sanciones Legales	Sanciones	Moderada	15	Importante	30	450	Alto
R309-11	Desventajas competitivas	Imposibilidad de operar	Muy Alta	25	Mayor	40	1000	Inaceptable



Código del riesgo	Riesgo	Linea Operativa Nivel 1	Linea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R309-12	Fallas en la grabación de llamadas	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Eventos Externos	Daños Activos Fijos	Daños en los equipos de grabación por mal manejo o falta de mantenimiento
R309-13	Problemas de telecomunicación	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Eventos Externos	Interrupción por falla Tecnológica	Caidas en los enlaces de telecomunicaciones con BVC, DECEVAL, Infoval, SET-FX, Aplicativos internos
R309-14	Problemas de comunicación interna	Actividades Institucionales	Instituciones	Tecnologico	Tecnología	Interrupción por falla Tecnológica	Sistemas operativos anticuados
R310-01	Desembolsos sin la autorización correspondiente	Actividades Institucionales	Instituciones	Tesoreria	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	Realizar desembolsos, pagos, transacciones y cheques sin la autorización debida
R310-02	Falsificación de firmas internamente	Actividades Institucionales	Instituciones	Tesoreria	Recurso Humano	Fraude Interno	Robo de recursos o desvios de los mismos
		Actividades Institucionales	Instituciones				
R310-03	Ausencia o fallas en conciliaciones bancarias	Actividades Institucionales	Instituciones	Tesoreria	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Errores en la información de transacciones bancarias enviadas
R310-04	No actualización de las firmas autorizadas en las entidades financieras	Actividades Institucionales	Instituciones	Tesoreria	Recurso Humano	Practicas Laborales	1. Olvido de la actualización periodica de las firmas autorizadas ante los bancos
R310-05	Mal diligenciamiento de cheques	Actividades Institucionales	Instituciones	Tesoreria	Recurso Humano	Deficiencia ejecución de procesos	1. Estar girando un valor no acorde con lo real. 2. Elaborar cheques con datos incorrectos 3. No tener las autorizaciones, firmas y sellos correspondientes.



Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R309-12	Perdida de dinero	Daño de activos	Baja	10	Importante	30	300	Moderado
R309-13	Desventajas competitivas	1.Imposibilidad de operar 2.Imposibilidad de comunicación interna	Moderada	15	Mayor	40	600	Alto
R309-14	Desventajas competitivas	Imposibilidad de transmitir la información a las diferentes áreas de la empresa	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R310-01	Perdida de dinero	Pérdida de dinero de la transacción ya realizada	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo
R310-02	Perdida de dinero	Pagos y operaciones no deseadas por el cliente	Alta	20	Importante	30	600	Alto
R310-03	Perdida de dinero	Pérdida de dinero	Moderada	15	Menor	20	300	Moderado
R310-04	Desiciones erroneas	Cheques o traslados fisico devueltos por falta de concordancia de las firmas	Baja	10	Importante	30	300	Moderado
R310-05	Perdida de dinero	1. Posible pérdida de dinero al tener que hacer ajustes por haber grado un valor mayor al real 2. Descuadre en contabilidad y conciliación bancaria	Alta	20	Mayor	40	800	Extremo



Código del riesgo	Riesgo	Línea Operativa Nivel 1	Línea Operativa Nivel 2	Proceso	Factor	Evento -Causa	Descripción de la causa
R310-06	Transferir fondos a un cliente sin verificar la calidad del beneficiario	Actividades Institucionales	Instituciones	Tesorería	Recurso Humano	Fraude Externo	Falta de verificación del destinatario de los cheques en Lista OFAC
R310-07	Recibir cheques sin fondos del cliente	Actividades Institucionales	Instituciones	Tesorería	Procesos	Fraude Externo	Cliente que gira un cheque sin fondos
R310-08	Cálculo errado del flujo de caja	Actividades Institucionales	Instituciones	Tesorería	Procesos	Fraude Externo	1. Errores en los cálculos 2. Uso de información incompleta

Código del riesgo	Consecuencias	Descripción de las consecuencias	Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación	Calificación Riesgo Inherente	
R310-06	Sanciones Legales	Sanciones legales por realizar transacciones con personas vinculadas con ilícitos	Alta	20	Superior	50	1000	Inaceptable
R310-07	Perdida de ingresos	Cheque devuelto por el banco sin realizar cobro del mismo	Baja	10	Inferior	10	100	Bajo
R310-08	Perdida de dinero	Pérdida de dinero	Moderada	15	Importante	30	450	Alto



6.4. ANALISIS DE RIESGOS INHERENTES.

Después de identificar y conocer los riesgos inherentes en la Comisionista de Bolsa, mediante entrevistas, talleres y reuniones con el personal, se analizaron los datos recogidos arrojando un total de 116 riesgos operativos.

Sin embargo, al hacer un análisis más profundo, se encontró que dentro de los procesos operacionales existen casos en donde un mismo riesgo aplica en forma diferente a varias líneas operativas (líneas de negocio), y que por lo tanto, al abrir el riesgo en cada una de las líneas operativas a las que afecta, aumentan el número de riesgos que posee la comisionista.

La siguiente grafica muestra los riesgos que se dividen según la linea de negocio ya sea en la causa, consecuencia, impacto o probabilidad.



ETAPAS OPERATIVAS				
LINEAS OPERATIVAS	Vinculación de Clientes	Negociación	Monitoreo del Riesgo	Registro y Cumplimiento de Operaciones
Contrato de Comisión y Negociación de Divisas	Inadecuada presentación o diligenciamiento de los formularios de vinculación	Inadecuado manejo de la información confidencial de los clientes No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	Orden de modificar una operación
	Persona admitida como cliente estando en listas de control, centrales de riesgo o listas de consulta	Incumplimiento de las obligaciones contractuales y/o procedimientos establecidos para el manejo del portafolio de clientes	Limitaciones para verificar el cumplimiento de las posiciones	Traslado de fondos o títulos sin soporte Inadecuado registro de operaciones
	Mala identificación de los interesados a vincular	Inversión de recursos no disponibles	Falta de revisión de la orden del cliente contra lo ejecutado	No confirmar los saldos de dinero y títulos que poseen los clientes Error en la complementación de las operaciones
	Falsedad en la información en el momento de la vinculación del interesado	Error en la ejecución de la operación	Acceso a información privilegiada por parte de los negociadores	Incumplimiento de operaciones por parte de la contraparte Errores en las ordenes de operaciones
		Falsificación de cartas de las casa de cambio Asalto a los transportadores de valores Negociación con casas de cambio sin licencia y/o money remitters		



ETAPAS OPERATIVAS				
LINEAS OPERATIVAS	Vinculación de Clientes	Negociación	Monitoreo del Riesgo	Registro y Cumplimiento de Operaciones
Fondos de Valores	Inadecuada presentación o diligenciamiento de los formularios de vinculación	Inadecuado manejo de la información confidencial de los clientes	No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	Inadecuado registro de operaciones
	Persona admitida como cliente estando en listas de control, centrales de riesgo o listas de consulta	Decisiones financieras deficientes	Errores en la estrategia de composición y balanceo de portafolios	Error en la complementación de las operaciones
	Mala identificación de los interesados a vincular	Inversión de recursos no disponibles	Limitaciones para verificar el cumplimiento de las posiciones	Incumplimiento de operaciones por parte de la contraparte
	Falsedad en la información en el momento de la vinculación del interesado	Sobregiros por mayor inversión Error en la ejecución de la operación	Acceso a información privilegiada por parte de los negociadores	Errores en las ordenes de operaciones
Cuenta Propia		Compra de títulos sin aplicar las políticas de inversión	No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	Inadecuado registro de operaciones
		Decisiones financieras deficientes	Errores en la estrategia de composición y balanceo de portafolios	Error en la complementación de las operaciones
		Errores en las operaciones de enlace con los bancos	Falta de cumplimiento de los límites de pérdidas y utilidades establecidos para los negocios	No cumplimiento de operaciones por parte de la comisionista
		Inversión de recursos no disponibles	Acceso a información privilegiada por parte de los negociadores	Incumplimiento de operaciones por parte de la contraparte
		Sobregiros por mayor inversión		Errores en las ordenes de operaciones



ETAPAS OPERATIVAS				
LINEAS OPERATIVAS	Vinculación de Clientes	Negociación	Monitoreo del Riesgo	Registro y Cumplimiento de Operaciones
Administración de Títulos Valres	Inadecuada presentación o diligenciamiento de los formularios de vinculación	Incumplimiento de las obligaciones contractuales y/o procedimientos establecidos para el manejo del portafolio de clientes	No contar con instalaciones y equipos necesarios para operar	Orden de modificar una operación
	Persona admitida como cliente estando en listas de control, centrales de riesgo o listas de consulta			Traslado de fondos o títulos sin soporte
				Recepción de títulos robados o falsificados por parte de clientes o emisores
	Mala identificación de los interesados a vincular			Préstamo de Títulos
			Falta de revisión de la orden del cliente contra lo ejecutado	No confirmar los saldos de dinero y títulos que poseen los clientes
				Error en la complementación de las operaciones
			Falsedad en la información en el momento de la vinculación del interesado	Incumplimiento de operaciones por parte de la contraparte
	Errores en las ordenes de operaciones			
			Intento de fraude por registro de adiciones y/o retiros no reales	



ETAPAS OPERATIVAS				
LINEAS OPERATIVAS	Vinculación de Clientes	Negociación	Monitoreo del Riesgo	Registro y Cumplimiento de Operaciones
Asesoría Financiera		Pérdida de archivos históricos de informes y bases de datos		
		Transmisión de información errónea para privilegio personal		
		Negociación con casas de cambio sin licencia y/o money remitters		

La siguiente matriz muestra el inventario de de riesgos identificados en la Comisionista de Bolsa según el macro proceso al cual pertenece el riesgo.

TOTAL DE RIESGOS POR MACROPROCESO

Riesgos por Macroproceso

MACROPROCESO	TOTAL RIESGOS
PROCESOS GOBERNANTES	10
PROCESOS OPERACIONALES	73
PROCESOS DE APOYO	69
TOTAL RIESGOS	152



Se puede observar que la mayor parte de los riesgos se concentran en los procesos operacionales es decir en aquellos que generan valor tanto para el cliente como para la Comisionista de Bolsa.

Asi mismo se detecto que gran parte de los riesgos operativos latentes en la organización se presentan en los procesos de apoyo, ya que son estos procesos quienes diligencian las decisiones de inversion tomadas en el Front Office y la convierten en una operación bursátil, estando expuestos a mayor cantidad de riesgos durante periodos de tiempo mas largos, lo cual aumenta la probabilidad de ocurrencia.

Es por esta razon que la Comisionista de Bolsa debe centrar su atención en crear, implementar y mantener controles que ayuden a reducir la probabilidad e impacto de los riesgos latentes.

La siguiente matriz, muestra el resumen de los riesgos identificados por línea operativa.



RESUMEN DE RIESGOS POR LINEA OPERATIVA

Contratos de Comisión y Negociación de Divisas	líneas	4	8	4	7
23					
Fondos de Valores		4	5	4	4
17					
Administración de Títulos Valores		4	1	2	9
16					
Cuenta Propia		0	5	4	5
14					
Asesoría Financiera		0	3	0	0
3					
		Etapas Operativas			
		Vinculación de Clientes	Negociación / Asesoría	Monitoreo del Riesgo	Registro y Cumplimiento Operaciones
		12	22	14	25

* Asesoría Financiera corresponde a los estudios económicos que se realizan para asesorar a inversionistas o clientes sobre la situación del mercado. No corresponde específicamente a una etapa operativa.

La Matriz de Riesgos por Línea Operativa muestra la cantidad de riesgos encontrados, dentro de los Macroprocesos Operativos, por líneas de negocio (eje y) y etapas operativas en el Front, Middle y Back Office (eje x).

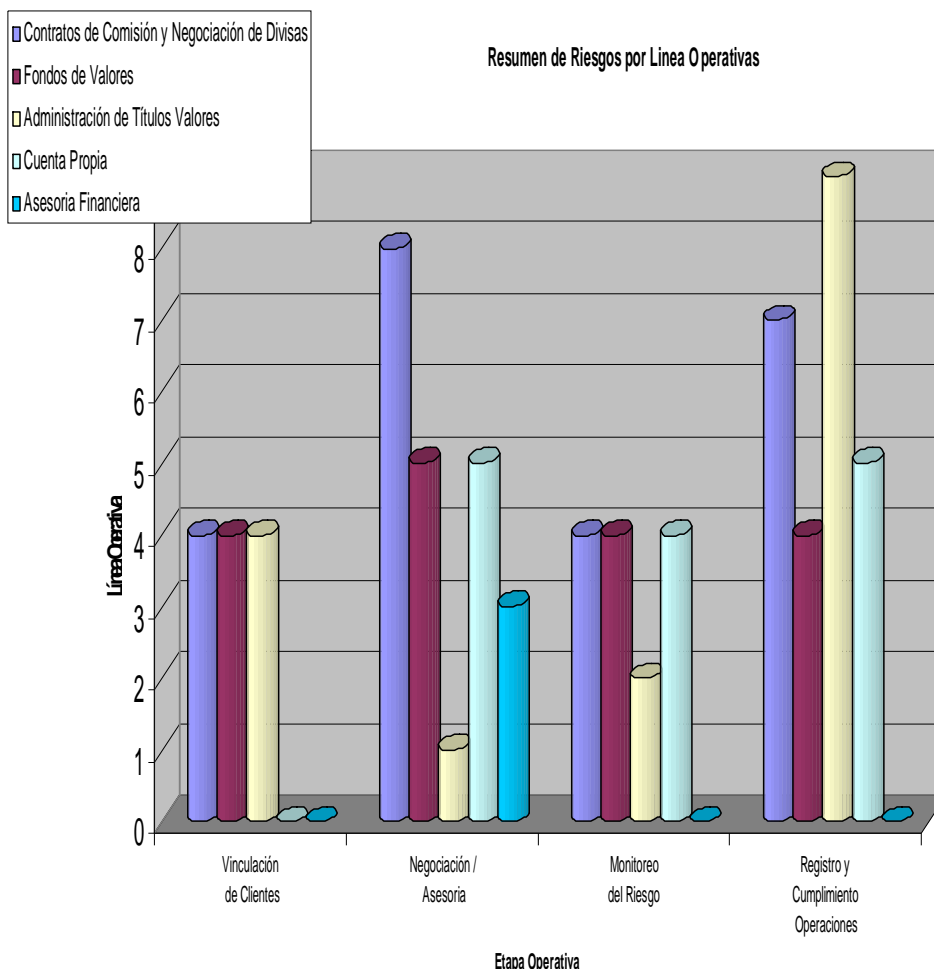
Encontrando que el mayor número de riesgos se encuentran en la etapa de Negociación y en el Registro y Cumplimiento de las Operaciones.

Por otro lado, se detectó que las líneas operativas con mayores riesgos están asociados a los Contratos de Comisión y los



Fondos de Valores, seguidos de cerca la administración de Títulos Valores y Cuenta Propia

La grafica ilustra de manera más fácil la situación:



La matriz por cuadrante de zona de riesgo, que se muestra a continuación, especifica la cantidad riesgos identificados según su probabilidad y nivel de impacto.



18	Muy Alta	Riesgo	1	2	5	8	2
77	Alta		5	10	30	23	9
36	Moderada		4	4	14	10	4
16	Baja		4	3	7	2	0
5	Muy Baja		0	1	3	1	0
			Nivel de Impacto				
			Inferior	Menor	Importante	Mayor	Superior
			14	20	59	44	15

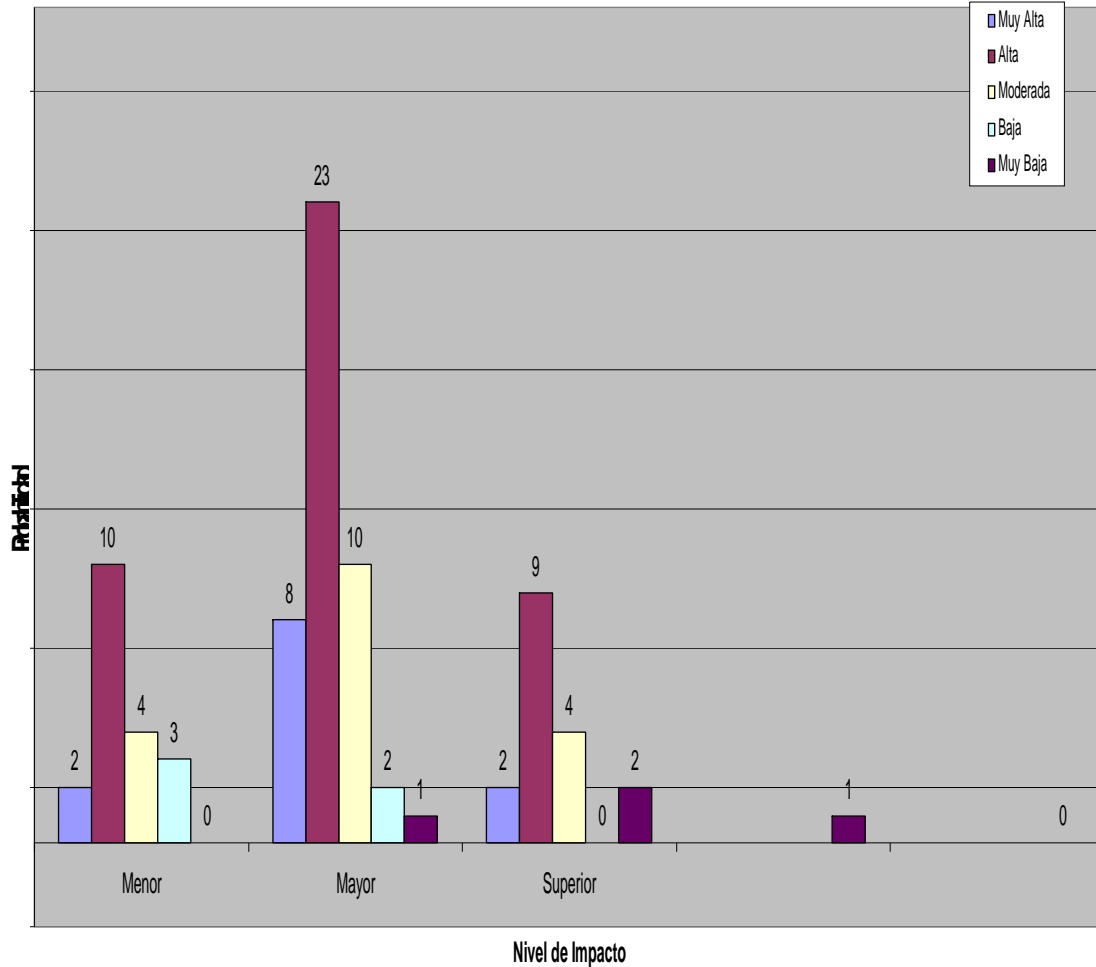
Se pudo observar que sin controles, la mayoría de riesgos tienen una probabilidad de ocurrencia alta debido a que sin la existencia de controles es muy posible que ocurra cualquier tipo de situación inesperada y que en caso de aparecer generarían impacto importante dentro de la comisionista y de sus accionistas.

La matriz de riesgos inherentes muestra la cantidad total de riesgos propios de los procesos realizados en la Comisionista de Bolsa. La tabla muestra el número de procesos ubicados por zona de riesgo, clasificados según su nivel de impacto y probabilidad. Sin ningún tipo de controles la mayoría de procesos se ubican en una zona de alto impacto, lo cual es normal si se tiene en cuenta el supuesto asumido.

RIESGO INHERENTE	
ZONA RIESGO	TOTAL PROCESOS
INACEPTABLE	19
EXTREMO	32
ALTO	56
MODERADO	24
BAJO	21
TOTAL RIESGOS	152



MATRIZ PROBABILIDAD DE IMPACTO
"Riesgo Inherente"



El grafico anterior muestra que sin la aplicacion de control es sobre los riesgos, ademas de tener una alta probabilidad de ocurrencia, los efectos causados por este son de gran impacto, en el caso de que suceda el evento de riesgo.



6.5. CONTROLES IDENTIFICADOS

A continuación se describen las actividades efectuadas en la identificación de controles asociados a los riesgos de la Comisionista de Bolsa. La información recolectada se incluye en una matriz de controles consolidados asociado a los factores descritos a continuación.

Código del riesgo	Riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Esta documentado?	Periodicidad del control	Naturaleza

% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual			
					Puntaje Solidez	Zona de Solidez	Puntaje Solidez Consolidada	Zona de solidez Consolidada	Calificación del riesgo	Zona de riesgo	Guía de prioridades	

Grafico 29 Matriz controles de riesgos

Código del Control: Asignación de un código al control para su monitoreo o uso en caso de ser necesario.

Controles Existentes: Hace referencia a las medidas estipuladas para mitigar o gestionar el riesgo, con el propósito de aumentar la probabilidad de alcanzar las metas y objetivos de cada proceso desarrollado por la entidad.

Objetivo del Control: Descripción de la finalidad o propósito que se pretende alcanzar a través de la ejecución del control descrito.

Responsable: Cargo de la persona responsable de la aplicación del control.

Clasificación del control: Teniendo en cuenta el control identificado, este se puede clasificar según sea su fin, en: Autorización o aprobación, Verificación, Conciliación, Arqueo, Segregación de Funciones, Control de Acceso a Sistemas, Salvaguardia Física, Informe de Correcciones, Revisión del desempeño operativo, Controles de Configuración, Controles de interfase - conversión, Otros.



Tipo de Control: Puede ser Preventivo o Correctivo. El control es preventivo cuando evita que se presente el riesgo y es correctivo cuando busca subsanar la falla.

Qué afecta?: Se refiere al efecto que genera el control sobre el riesgo, de acuerdo a si aumenta o disminuye la probabilidad o el Impacto.

Esta documentado?: Determina si el control esta o no documentado. El control esta documentado si se encuentra registrado en la caracterización de los procesos de la entidad o si se puede comprobar su ejecución, por medio de la existencia de un documento físico que describa su implementación; de lo contrario se entenderá que no esta documentado.

Se está aplicando?: Define si el control se esta ejecutando o no.

Periodicidad del Control: Precisa cada cuanto se efectúa el control, teniendo en cuenta que la periodicidad puede ser: Diaria, Semanal, Mensual, Bimensual, Trimestral, Semestral, Anual o Esporádica.

Naturaleza: Especifica si el control es ejecutado de manera Manual, Automática o si es dependiente del sistema.

Porcentaje del nivel de importancia: Porcentaje asignado al control, teniendo en cuenta el grado de efectividad del mismo para mitigar el riesgo. Es claro que la sumatoria de los porcentajes de los controles identificados por cada riesgo debe ser igual a 100%.

Diseño: Evalúa la configuración del control con respecto al riesgo que se está mitigando, teniendo en cuenta la experiencia del equipo de trabajo y las mejores prácticas, para determinar si los controles existentes están diseñados adecuada o inadecuadamente.

Ponderación del Diseño: De acuerdo a los mapas de controles propuestos, el control que tenga un diseño adecuado tendrá un valor de 100 y el que tenga un diseño inadecuado tendrá un valor de 0.

Eficiencia Operativa: Determina la capacidad del control para mitigar el riesgo, la cual se puede clasificar como Eficiente, Moderada o Ineficiente.

Ponderación de la Eficiencia: De acuerdo a los mapas de controles propuestos, a cada escala de eficiencia operativa le es asignado un valor numérico, siendo 4 para Eficiente, 3 para Moderada y 2 para Deficiente.



Solidez del control: Esta determinada por el puntaje de solidez del control y la Zona de Solidez en la que este se ubique.

Puntaje de la Solidez: Valor resultante de la multiplicación de la ponderación del diseño y la ponderación de la eficiencia operativa.

Zona de Solidez: Teniendo en cuenta el valor de l puntaje de solidez se localiza el control en una Zona de Solidez determinada. Entre las zonas de solidez definidas se encuentran; la Zona Fuerte o de revisión periódica; las Zonas Alta y Baja o de mejoramiento de controles y la Zona Muy Baja o de reingeniería de controles.

De acuerdo a los mapas de controles propuestos, los controles que obtienen un puntaje de solidez igual a 400 se ubican en la Zona Fuerte, los que obtienen un puntaje igual a 300 se ubican en la Zona Alta; los que obtienen un puntaje igual a 200 se ubican en la Zona Baja y los que obtienen un puntaje igual a 0 se ubican en la Zona Muy Baja.

Solidez Ponderada: Esta determinada por el puntaje de solidez consolidada y la Zona de Solidez Consolidada en la que se ubique.

Puntaje de Solidez Consolidada: Valor resultante de la multiplicación del porcentaje del nivel de importancia del control y el puntaje de solidez del mismo. Si un riesgo tiene varios controles, el puntaje de solidez consolidada resulta de la suma de las multiplicaciones del porcentaje del nivel de importancia de cada control por el puntaje de solidez obtenido por cada uno.

Zona de Solidez Consolidada: Teniendo en cuenta el valor de l puntaje de solidez consolidada se localiza el control o conjunto de controles en una Zona de Solidez Consolidada determinada. Entre las zonas de solidez consolidada definidas se encuentran; la Zona Fuerte o de revisión periódica; las Zonas Alta y Baja o de mejoramiento de controles y la Zona Muy Baja o de reingeniería de controles.

De acuerdo a los mapas de controles propuestos, si el puntaje de solidez consolidada es mayor o igual a 400 se ubica en la Zona Fuerte, si el puntaje es menor que 400 pero mayor o igual a 300, se ubica en la Zona Alta; si el puntaje es menor que 300 pero mayor o igual a 200, se ubica en la Zona Baja y si obtiene un puntaje inferior a 200 se ubica en la Zona Muy Baja.

Calificación del Riesgo Residual: Esta determinada por la Calificación del riesgo residual, la Zona de Riesgo o Severidad en la que se ubique el riesgo después de la aplicación de controles y la Guía de prioridades según el riesgo inherente (Zona de aceptación).



Calificación del Riesgo residual: Valor que resulta de restar el puntaje de solidez consolidada a la Calificación del riesgo inherente.

Zona de Riesgo o Severidad: Teniendo en cuenta el valor obtenido en la calificación del riesgo residual se localiza el riesgo en una Zona determinada de Riesgo o Severidad. Entre las zonas de riesgo o Severidad definidas se encuentran, Inaceptable, Extremo, Alto, Moderado y Bajo.

De acuerdo a los mapas de riesgo propuestos, los riesgos que obtienen una calificación de riesgo residual mayor a 800 se ubican en la zona de riesgo Inaceptable; los que obtienen una calificación que se encuentra entre 800 y 600 se ubican en la Zona Extrema; los que obtienen una calificación que se encuentra entre 600 y 400 se ubican en la Zona Alta; los que obtienen una calificación que se encuentra entre 400 y 200 se ubican en la Zona Moderada y los que obtienen una calificación inferior a 200 se ubican en la Zona Baja.

Guía de prioridades según el riesgo inherente: Teniendo en cuenta la Zona de Riesgo o Severidad en la que se ubique el riesgo residual, se determina la guía de prioridades.

De esta manera, si el riesgo residual queda catalogado como Inaceptable o Extremo, el riesgo se ubicará en una Zona de Atención Inmediata; si es catalogado como Alto o Moderado, se ubicará en una Zona de Gestión y si es catalogado como Bajo, se ubicará en una Zona de Aceptación.

6.6. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

A continuación se muestra la matriz de identificación y calificación de controles, cálculo de la solidez por control y ponderado por riesgo y finalmente el cálculo del valor del riesgo residual.



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R101-01	C113-R101-02	Soportes de otras áreas en provisión de la información mediante informes periodicos	Obtener información confiable y oportuna para la planificación estrategica	Investigaciones Económicas, Fondos de Valores, Depto de Riesgo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R101-02	C01-R101-02	Cronogramas de actividades de planes estratégicos	Crear instrumentos de medición del avance de las estrategias en bs plazos establecidos	Presidencia y Junta Directiva	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R101-03	C02-R101-03	Herramientas tecnológicas de información en tiempo real	Uso de herramientas que facilitan el monitoreo a las tendencias del mercado para la correcta toma de decisiones	Investigaciones económicas y Comité de Inversión	Controles de Configuración	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R101-04	C03-R101-04	Doble control de las operaciones	Revisión y análisis de los objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas	Presidencia y Junta Directiva	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Automatica
	C04-R101-04	Monitoreo de los estados financieros	Seguimiento diario a los objetivos estratégicos desde su reflejo en los estados financieros	Presidencia	Verificación	Correctivo	Impacto	Dependiente del sistema
R101-05	C05-R101-05	Capacitación	Capacitar y dar a conocer a los miembros de la compañía los objetivos y estrategias	Presidencia, Directores de área	Revisión del desempeño operativo	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C07-R101-05	Reuniones administrativas y de los comités	Dar a conocer a los miembros de la compañía los objetivos y estrategias estratégicas	Presidencia, Directores de área	Revisión del desempeño operativo	Preventivo	Probabilidad	Manual



Código del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
							Puntaje Solidez	Zona de Solidez	Puntaje Solidez Consolidada	Zona de solidez Consolidada	Calificación del riesgo	Zona de riesgo	Guía de prioridades según el riesgo inherente
R101-01	C113-R101-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	600	Alto	Zona de Gestión
R101-02	C01-R101-02	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	700	Extremo	Zona de atención Inmediata
R101-03	C02-R101-03	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	200	Bajo	Zona de aceptación
R101-04	C03-R101-04	0,50	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	350	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	400	Moderado	Zona de Gestión
	C04-R101-04	0,50	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica					
R101-05	C05-R101-05	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	200	Bajo	Zona de aceptación
	C07-R101-05	0,60	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica					



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R102-02	C08-R102-02	Verificación y comparación de los parámetros de control con el sector y la normatividad	1. Garantizar que los parámetros de control interno son acordes con los del mercado 2. Generar un perfecto conocimiento de los parámetros internos y externos	Comité de Riesgo	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R102-03	C09-R102-03	Manuales de procedimientos y funciones	Definir las funciones, responsabilidades y actividades de cada cargo, garantizando la segregación de funciones	Junta Directiva, Presidencia	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C81-R102-03	Manual del SARO	Definir las responsabilidades en los riesgos y controles de cada cargo, garantizando la segregación de funciones	Junta Directiva, Presidencia	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R103-01	C10-R103-01	Revisión y aprobación del presupuesto	Verificar que el presupuesto sea real y acorde a la realidad económica	Presidencia, Junta Directiva	Autorización o aprobación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R103-02	C11-R103-02	Cronograma de facturación de proveedores	Causar los gastos en el tiempo determinado	Director Administrativo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R103-03	C12-R103-03	Comparación de los valores del presupuesto con el gasto del año anterior	Verificar el cubrimiento de todos los rubros de gasto	Director Administrativo	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Manual



Código del riesgo	Código del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R102-02	C08-R102-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	200	Bajo	Zona de aceptación
R102-03	C09-R102-03	0,50	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	0	Bajo	Zona de aceptación
	C81-R102-03	0,50	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica					
R103-01	C10-R103-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	-250	Bajo	Zona de aceptación
R103-02	C11-R103-02	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	-150	Bajo	Zona de aceptación
R103-03	C12-R103-03	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	-100	Bajo	Zona de aceptación



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R202-01	C39-R202-01	Formato de conocimiento del cliente por parte del Gerente de Cuenta	Realizar el conocimiento del cliente y verificación de los datos por parte de los Gerentes de cuenta	Gerente de cuenta	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C40-R202-01	Verificación de los formatos avalados por los Gerentes de cuenta	Revisar que los formatos entregados y avalados por los Gerentes de cuenta contengan información verídica	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-01	C39-R204-01	Formato de conocimiento del cliente por parte del Gerente de Cuenta	Realizar el conocimiento del cliente y verificación de los datos por parte de los Gerentes de cuenta	Gerente de cuenta	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C40-R204-01	Verificación de los formatos avalados por los Gerentes de cuenta	Revisar que los formatos entregados y avalados por los Gerentes de cuenta contengan información verídica	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R201-01	C39-R201-01	Formato de conocimiento del cliente por parte del Gerente de Cuenta	Realizar el conocimiento del cliente y verificación de los datos por parte de los Gerentes de cuenta	Gerente de cuenta	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C40-R201-01	Verificación de los formatos avalados por los Gerentes de cuenta	Revisar que los formatos entregados y avalados por los Gerentes de cuenta contengan información verídica	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R201-02	C41-R201-02	Consulta del cliente en listas OFAC, ONU, Contraloría, Procuraduría y otras	Evitar la vinculación de clientes que se encuentren involucrados en actividades ilícitas	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R202-02	C41-R202-02	Consulta del cliente en listas OFAC, ONU, Contraloría, Procuraduría y otras	Evitar la vinculación de clientes que se encuentren involucrados en actividades ilícitas	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-02	C41-R204-02	Consulta del cliente en listas OFAC, ONU, Contraloría, Procuraduría y otras	Evitar la vinculación de clientes que se encuentren involucrados en actividades ilícitas	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R202-01	C39-R202-01	0,30	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	370	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	80	Bajo	Zona de aceptación
	C40-R202-01	0,70	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R204-01	C39-R204-01	0,30	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	370	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	80	Bajo	Zona de aceptación
	C40-R204-01	0,70	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R201-01	C39-R201-01	0,30	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	370	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	80	Bajo	Zona de aceptación
	C40-R201-01	0,70	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R201-02	C41-R201-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R202-02	C41-R202-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R204-02	C41-R204-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R202-03	C41-R202-03	Consulta del cliente en listas OFAC, ONU, Contraloría, Procuraduría y otras	Identificar los clientes apropiados para la empresa al igual que a personas que no deben ser aceptadas como clientes	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-03	C41-R204-03	Consulta del cliente en listas OFAC, ONU, Contraloría, Procuraduría y otras	Identificar los clientes apropiados para la empresa al igual que a personas que no deben ser aceptadas como clientes	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R201-03	C41-R201-03	Consulta del cliente en listas OFAC, ONU, Contraloría, Procuraduría y otras	Identificar los clientes apropiados para la empresa al igual que a personas que no deben ser aceptadas como clientes	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R202-04	C42-R202-04	Confirmación telefónica de la información	Confirmar la veracidad de los datos suministrados en el formato de vinculación y que correspondan con la información recibida telefónicamente	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C43-R202-04	Anexo al formato de apertura de cuenta de clientes queda constancia de la forma como se contactó a la persona y la verificación de los datos	Dejar registro histórico de soporte del proceso de la vinculación, en caso de investigación interna o externa	Oficial de cumplimiento	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-04	C42-R204-04	Confirmación telefónica de la información	Confirmar la veracidad de los datos suministrados en el formato de vinculación y que correspondan con la información recibida telefónicamente	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C43-R204-15	Anexo al formato de apertura de cuenta de clientes queda constancia de la forma como se contactó a la persona y la verificación de los datos realizados	Dejar registro histórico de soporte del proceso de la vinculación, en caso de investigación interna o externa	Oficial de cumplimiento	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R201-04	C42-R201-04	Confirmación telefónica de la información	Confirmar la veracidad de los datos suministrados en el formato de vinculación y que correspondan con la información recibida telefónicamente	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C43-R201-04	Anexo al formato de apertura de cuenta de clientes queda constancia de la forma como se contactó a la persona y la verificación de los datos realizados	Dejar registro histórico de soporte del proceso de la vinculación, en caso de investigación interna o externa	Oficial de cumplimiento	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R202-05	C110-R202-05	Claves de acceso restringido a los sistemas	Mantener bajo reserva la información de los clientes	Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C111-R202-05	Centralización de la información en la Unidad de Atención al Cliente y respectivo asesor comercial	Limitar el acceso del personal a la información de los clientes	Unidad de Atención al Cliente y Asesores Comerciales	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C112-R202-05	Clave de acceso a la información personal e intransferible entregada a los clientes (sistema de audio y página web)	Generar confianza en los clientes de la confidencialidad de sus cuentas	Dirección Administrativa	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-05	C110-R204-05	Claves de acceso restringido a los sistemas	Mantener bajo reserva la información de los clientes	Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C111-R204-05	Centralización de la información en la Unidad de Atención al Cliente y respectivo asesor comercial	Limitar el acceso del personal a la información de los clientes	Unidad de Atención al Cliente y Asesores Comerciales	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C112-R204-05	Clave de acceso a la información personal e intransferible entregada a los clientes (sistema de audio y página web)	Generar confianza en los clientes de la confidencialidad de sus cuentas	Dirección Administrativa	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Manual



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R202-03	C41-R202-03	1,00	Inapropiado	0	Eficiente	4	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	600	Alto	Zona de Gestión
R204-03	C41-R204-03	1,00	Inapropiado	0	Eficiente	4	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	600	Alto	Zona de Gestión
R201-03	C41-R201-03	1,00	Inapropiado	0	Eficiente	4	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	600	Alto	Zona de Gestión
R202-04	C42-R202-04	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	320	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	280	Moderado	Zona de Gestión
	C43-R202-04	0,80	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R204-04	C42-R204-04	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	320	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	280	Moderado	Zona de Gestión
	C43-R204-15	0,80	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R201-04	C42-R201-04	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	320	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	280	Moderado	Zona de Gestión
	C43-R201-04	0,80	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R202-05	C110-R202-05	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
	C111-R202-05	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
	C112-R202-05	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R204-05	C110-R204-05	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
	C111-R204-05	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
	C112-R204-05	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R202-06	C18-R202-06	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	0	Bajo	Zona de aceptación
R204-06	C18-R204-06	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	0	Bajo	Zona de aceptación
R203-01	C18-R203-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	0	Bajo	Zona de aceptación
R201-05	C18-R201-05	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	0	Bajo	Zona de aceptación



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R202-06	C18-R202-06	Comparación con otras comisionistas	Contar con infraestructura adecuadas para operar	Sistemas, Dirección Administrativa	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
R204-06	C18-R204-06	Comparación con otras comisionistas	Contar con infraestructura adecuadas para operar	Sistemas, Dirección Administrativa	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
R203-01	C18-R203-01	Comparación con otras comisionistas	Contar con infraestructura adecuadas para operar	Sistemas, Dirección Administrativa	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
R201-05	C18-R201-05	Comparación con otras comisionistas	Contar con infraestructura adecuadas para operar	Sistemas, Dirección Administrativa	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
R201-06	C19-R201-06	1. Curso de Bolsa 2. Exámenes periodicos de Bolsa y la Superfinanciera 3. Conocimiento de los manuales de procedimientos	Contar con personal preparado y actualizado para el manejo de portafolios de terceros	Auditoria Interna	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R202-07	C19-R202-07	1. Curso de Bolsa 2. Exámenes periodicos de Bolsa y la Superfinanciera 3. Conocimiento de los manuales de procedimientos	Contar con personal preparado y actualizado para el manejo de portafolios de terceros	Auditoria Interna	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R203-02	C03-R203-02	Doble control de operaciones	Controlar la aplicación de la políticas de inversión en las operaciones mediante la aprobación de organos directivos	Vicepresidente ejecutivo	Autorización o aprobación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R203-03	C20-R203-03	Uso de los análisis técnicos y el seguimiento al mercado	Realizar un constante seguimiento a la información financiera y del mercado en tiempo real	Investigaciones Economicas	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R201-06	C19-R201-06	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	150	Bajo	Zona de aceptación
R202-07	C19-R202-07	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	150	Bajo	Zona de aceptación
R203-02	C03-R203-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	350	Moderado	Zona de Gestión
R203-03	C20-R203-03	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R204-07	C20-R204-07	Uso de los análisis técnicos y el seguimiento al mercado	Realizar un constante seguimiento a la información financiera y del mercado en tiempo real	Investigaciones Economicas	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R203-04	C16-R203-04	Comparación del formato de orden escrito contra la orden ejecutada en el sistema	Verificar que la operación realizada concuerde con la orden de enlace con el Banco	Gerencia comercial	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R202-08	C22-R202-08	Revisión de los portafolios de los fondos	No sobregiros e incumplimiento de la normatividad	Director de Riesgo y Comité de Inversiones	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C23-R202-08	Conciliación del flujo con Tesorería	No sobregiros e incumplimiento de la normatividad	Coordinador Operativo de Mesa y Tesorería	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R203-05	C22-R203-05	Revisión de los portafolios de los fondos	No sobregiros e incumplimiento de la normatividad	Director de Riesgo y Comité de Inversiones	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C23-R203-05	Conciliación del flujo con Tesorería	No sobregiros e incumplimiento de la normatividad	Coordinador Operativo de Mesa y Tesorería	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R204-08	C22-R204-08	Revisión de los portafolios de los fondos	No sobregiros e incumplimiento de la normatividad	Director de Riesgo y Comité de Inversiones	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C23-R204-08	Conciliación del flujo con Tesorería	No sobregiros e incumplimiento de la normatividad	Coordinador Operativo de Mesa y Tesorería	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R204-09	C26-R204-09	Verificación de saldos en los bancos	No sobregirarse	Gerente Administrativo, Gerente del Fondo	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R203-06	C26-R203-06	Verificación de saldos en los bancos	No sobregirarse	Gerente Administrativo, Gerente del Fondo	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R204-10	C28-R204-10	Verificación telefonica con el cliente	Constatar la orden del cliente	Unidad de Atención al Cliente	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C03-R204-10	Doble control de operación	Verificación del ingreso de las operaciones	Coordinador Operativo de Mesa	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del Sistema
	C29-R204-10	Firma del cliente del recibido	Aprobación de la orden de la operación	Cliente	Autorización o aprobación	Correctivo	Impacto	Manual



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R204-07	C20-R204-07	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R203-04	C16-R203-04	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	0	Bajo	Zona de aceptación
R202-08	C22-R202-08	0,70	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	230	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	570	Alto	Zona de Gestión
	C23-R202-08	0,30	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R203-05	C22-R203-05	0,70	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	230	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	570	Alto	Zona de Gestión
	C23-R203-05	0,30	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R204-08	C22-R204-08	0,70	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	230	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	570	Alto	Zona de Gestión
	C23-R204-08	0,30	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R204-09	C26-R204-09	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R203-06	C26-R203-06	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R204-10	C28-R204-10	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	350	Moderado	Zona de Gestión
	C03-R204-10	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
	C29-R204-10	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R202-09	C28-R202-09	Verificación telefónica con el cliente	Constatar la orden del cliente	Unidad de Atención al Cliente	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C03-R202-09	Doble control de operación	Verificación del ingreso de las operaciones	Coordinador Operativo de Mesa	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del Sistema
	C29-R202-09	Firma del cliente del recibido	Aprobación de la orden de la operación	Cliente	Autorización o aprobación	Correctivo	Impacto	Manual
R208-01	C37-R208-01	Comparar papeleta de operación con ORION	Verificar la correcta ejecución del proceso, tasas e impuestos generados (IVA y Retefuente)	Asistente divisas, Gerente de cuenta	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C03-R208-01	Doble control de operaciones	Evitar errores en las operaciones	Coordinador Operativo de Mesa	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C38-R208-01	Se toma el balance de operaciones de divisas generado por ORION y se compara con el saldo arrojado por el archivo de verificación diaria de divisas formulado en excel	Evitar errores en los saldos en la negociación de divisas	Auditoría Interna	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R205-01	C30-R205-01	Crear backups de los archivos	Crear y guardar copias de seguridad de los archivos	Directora Investigaciones Económicas	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R205-02	C31-R205-02	Revisión de los informes a transmitir	Revisar la veracidad de la información a transmitir	Directora Investigaciones Económicas	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R205-03	C32-R205-03	Verificación de la información por el área interesada y afectada	Lograr que la información puesta en la página sea la indicada	Responsable de cada área	Verificación	Correctivo	Impacto	Dependiente del Sistema
R206-01	C33-R206-01	Verificar sellos, firmas autorizadas y contactar a las casas de cambio	Evitar la falsificación de lascasas de cambio	Asistente de Divisas	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R206-02	C34-R206-02	Polizas de cubrimiento	Cubrirse ante asaltos a las transportadoras	Empresa Transportadora	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
R206-03	C35-R206-03	Solicitud de copias documentos (Estados Financieros, accionistas, permisos)	Negociar con casa de cambio debidamente constituidas	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C36-R206-03	Visitas periodicas	Negociar con casa de cambio debidamente constituidas	Oficial de cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R203-07	-	No	-	-				
R204-11	C24-R204-11	Análisis permanente de las volatilidades de los saldos de los depositos	Determiar la probabilidad de etiros	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C25-R204-11	Mantener permanentemente recursos en inversiones de alta liquidez	Rotación de portafolio	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R202-09	C28-R202-09	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	350	Moderado	Zona de Gestión
	C03-R202-09	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica					
	C29-R202-09	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica					
R208-01	C37-R208-01	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	380	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	70	Bajo	Zona de aceptación
	C03-R208-01	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica					
	C38-R208-01	0,20	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R205-01	C30-R205-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	-200	Bajo	Zona de aceptación
R205-02	C31-R205-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	200	Bajo	Zona de aceptación
R205-03	C32-R205-03	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	250	Moderado	Zona de Gestión



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R206-01	C33-R206-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-200	Bajo	Zona de aceptación
R206-02	C34-R206-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Bajo	Zona de aceptación
R206-03	C35-R206-03	0,60	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de aceptación
	C36-R206-03	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R203-07	-		Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Bajo/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Bajo/ Zona de reingeniería de controles	600	Alto	Zona de Gestión
R204-11	C24-R204-11	0,50	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
	C25-R204-11	0,50	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R203-08	C21-R203-08	Valoración en tiempo real de bs limites en las operaciones	Analizar en tiempo real el cumplimiento de los limites de perdidas y utilidades de las operaciones en curso	Dirección de riesgos	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R204-12	C22-R204-12	Revisión de los portafolios de los fondos	Cumplir con los cupos y políticas	Riesgo y Comité de Inversiones	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R202-10	C75-R202-10	Matrices de Excel para verificar el cumplimiento de las posiciones	Controlar las posiciones asumidas por los negociadores	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R202-11	C73-R202-11	Grabadora de llamadas	Evitar discusiones con el cliente sobre la orden dada	Depto de Sistemas	Controles de Configuración	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-13	C73-R204-11	Grabadora de llamadas	Evitar discusiones con el cliente sobre la orden dada	Depto de Sistemas	Controles de Configuración	Preventivo	Probabilidad	Manual
R203-09	C74-R203-09	Restricción de utilizar celulares en la mesa y uso de messenger grabado	Evitar el uso de información que distorciona el mercado	Gerente Administrativo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R202-12	C74-R202-12	Restricción de utilizar celulares en la mesa y uso de messenger grabado	Evitar el uso de información que distorciona el mercado	Gerente Administrativo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-14	C74-R204-14	Restricción de utilizar celulares en la mesa y uso de messenger grabado	Evitar el uso de información que distorciona el mercado	Gerente Administrativo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R202-13	C13-R202-13	Conciliación diaria de títulos en ORION contra los depósitos	Verificar la legalidad de la administración de valores	Jefe de Valores	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R201-07	C13-R201-07	Conciliación diaria de títulos en ORION contra los depósitos	Verificar la legalidad de la administración de valores	Jefe de Valores	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R203-08	C21-R203-08	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R204-12	C22-R204-12	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	600	Alto	Zona de Gestión
R202-10	C75-R202-10	1,00	Inapropiado	0	Eficiente	4	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	600	Alto	Zona de Gestión
R202-11	C73-R202-11	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-250	Bajo	Zona de aceptación
R204-13	C73-R204-11	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-250	Bajo	Zona de aceptación
R203-09	C74-R203-09	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión
R202-12	C74-R202-12	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión
R204-14	C74-R204-14	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión
R202-13	C13-R202-13	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-100	Bajo	Zona de aceptación
R201-07	C13-R201-07	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-100	Bajo	Zona de aceptación



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R201-08	C14-R201-08	Doble intervención de verificación dentro del área de Valores	Verificar la legalidad de los traslados de recursos	Jefe de Valores	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R202-14	C14-R202-14	Doble intervención de verificación dentro del área de Valores	Verificar la legalidad de los traslados de recursos	Jefe de Valores	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R201-09	C15-R201-09	Pedir certificación ante ente emisor de la veracidad del título	Verificar la legalidad de los títulos que ingresan a la comisionistas	Jefe de Valores	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R201-10	C13-R201-10	Conciliación entre ORION y los Depósitos de Valores	Evitar el robo o préstamo de títulos	Jefe de Valores	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R202-15	C16-R202-15	Comparación del formato de orden escrito contra la orden ejecutada en el sistema	Evitar errores en el registro de operaciones	Cordinador operativo de las mesa	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R203-10	C16-R202-10	Comparación del formato de orden escrito contra la orden ejecutada en el sistema	Evitar errores en el registro de operaciones	Cordinador operativo de las mesa	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R204-15	C27-R204-15	Revisión de la operación	Evitar el registro errado de operaciones	Coordinador Operativo de Mesa y Tesorería	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R202-16	C17-R202-16	Herramienta en ORION que permite acceder a los portafolio de los clientes y cumplimientos futuros	Tener pleno conocimiento de los títulos y recursos con que cuenta cada cliente	Gerente Operativo de Mesa	Controles de Configuración	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R201-08	C14-R201-08	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R202-14	C14-R202-14	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R201-09	C15-R201-09	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R201-10	C13-R201-10	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R202-15	C16-R202-15	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R203-10	C16-R202-10	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R204-15	C27-R204-15	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R202-16	C17-R202-16	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	50	Bajo	Zona de aceptación



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R201-11	C17-R201-11	Herramienta en ORION que permite acceder a los portafolio de los clientes y cumplimientos futuros	Tener pleno conocimiento de los títulos y recursos con que cuenta cada cliente	Gerente Operativo de Mesa	Controles de Configuración	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R203-11	C90-R203-11	Comparación de las operaciones con el MEC	Evitar errores en la complementación	Jefe de operaciones	Conciliación	Correctivo	Impacto	Dependiente del sistema
R202-17	C90-R202-17	Comparación de las operaciones con el MEC	Evitar errores en la complementación	Jefe de operaciones	Conciliación	Correctivo	Impacto	Dependiente del sistema
R201-12	C90-R201-12	Comparación de las operaciones con el MEC	Evitar errores en la complementación	Jefe de operaciones	Conciliación	Correctivo	Impacto	Dependiente del sistema
R204-16	C90-R204-16	Comparación de las operaciones con el MEC	Evitar errores en la complementación	Jefe de operaciones	Conciliación	Correctivo	Impacto	Dependiente del sistema
R203-12	C87-R203-12	Observar la pantalla del MEC y mirar que no se tenga ninguna operación rechazada	Cumplir con la operaciones realizadas	Jefe de Operaciones	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C88-R203-12	Al importar el archivo del MEC se verifica que exista al orden hecha en ORION	Cumplir con la operaciones realizadas	Jefe de Operaciones	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C89-R203-12	El sistema ORION verifica que la operación cumpla con las condiciones para el cuadro entre el MEC Y ORION	Cumplir con la operaciones realizadas	Jefe de Operaciones	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Automático
R203-13	C113-R203-13	Análisis de la información financiera de las contrapartes	Evitar el incumplimiento de las operaciones por parte de la contraparte	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Impacto	Manual
R202-18	C113-R202-18	Análisis de la información financiera de las contrapartes	Evitar el incumplimiento de las operaciones por parte de la contraparte	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Impacto	Manual



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R201-11	C17-R201-11	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	50	Bajo	Zona de aceptación
R203-11	C90-R203-11	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Bajo	Zona de aceptación
R202-17	C90-R202-17	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Bajo	Zona de aceptación
R201-12	C90-R201-12	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Bajo	Zona de aceptación
R204-16	C90-R204-16	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Bajo	Zona de aceptación
R203-12	C87-R203-12	0,10	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	380	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	420	Alto	Zona de Gestión
	C88-R203-12	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
	C89-R203-12	0,60	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R203-13	C113-R203-13	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	450	Alto	Zona de Gestión
R202-18	C113-R202-18	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	450	Alto	Zona de Gestión



Codigo del riesgo	Codigo del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R203-13	C113-R203-13	Análisis de la información financiera de las contrapartes	Evitar el incumplimiento de las operaciones por parte de la contraparte	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Impacto	Manual
R202-18	C113-R202-18	Análisis de la información financiera de las contrapartes	Evitar el incumplimiento de las operaciones por parte de la contraparte	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Impacto	Manual
R201-13	C113-R201-13	Análisis de la información financiera de las contrapartes	Evitar el incumplimiento de las operaciones por parte de la contraparte	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Impacto	Manual
R204-17	C113-R204-17	Análisis de la información financiera de las contrapartes	Evitar el incumplimiento de las operaciones por parte de la contraparte	Director de Riesgo	Otros	Preventivo	Impacto	Manual
R202-19	C16-R202-19	Comparación del formato de orden escrito contra la orden ejecutada en el sistema	Verificar que la operación realizada concuerde con la orden de enlace con el Banco	Operaciones	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R203-14	C16-R203-14	Comparación del formato de orden escrito contra la orden ejecutada en el sistema	Verificar que la operación realizada concuerde con la orden de enlace con el Banco	Operaciones	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-18	C16-R204-18	Comparación del formato de orden escrito contra la orden ejecutada en el sistema	Verificar que la operación realizada concuerde con la orden de enlace con el Banco	Operaciones	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R201-14	C16-R201-14	Comparación del formato de orden escrito contra la orden ejecutada en el sistema	Verificar que la operación realizada concuerde con la orden de enlace con el Banco	Operaciones	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R204-19	C03-R204-19	Doble control de operación	Evitar fraude interno en el uso de recursos	Director de Riesgo	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema



Codigo del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R201-13	C113-R201-13	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	450	Alto	Zona de Gestión
R204-17	C113-R204-17	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	450	Alto	Zona de Gestión
R202-19	C16-R202-19	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión
R203-14	C16-R203-14	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión
R204-18	C16-R204-18	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión
R201-14	C16-R201-14	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión
R204-19	C03-R204-19	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	350	Moderado	Zona de Gestión



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R301-01	C44-R301-01	Verificación de datos y referencias personales	Garantizar la veracidad de la información suministrada por el aplicante	Dirección Administrativa y Contable	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C45-R301-01	Visita domiciliaria	Garantizar la veracidad de la información suministrada por el aplicante	Dirección Administrativa y Contable	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C46-R301-01	Entrevistas con el encargado de cada área y el presidente	Contratar personal idoneo	Dirección Administrativa y Contable	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R301-02	C47-R301-02	Poliza de infidelidad y Riesgos Financieros	Evitar el fraude interno	Dirección Administrativa y Contable	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C48-R301-02	Acceso restringido a los sistemas de los bancos y la bóveda mediante claves de acceso	Evitar el acceso vital indispensable para la comisionistas	Dirección Administrativa, Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C49-R301-02	Segregación de funciones	Evitar el fraude interno	Auditoria Interna	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C03-R301-02	Doble control	Evitar el fraude interno	Cada area	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R301-03	C50-R301-03	Sistema de seguridad interno	Evitar acceso a las intalaciones y al sistema por parte de terceros	Dirección Administrativa y Contable, Sistemas	Salvaguarda fisica	Preventivo	Probabilidad	Automatica



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R301-04	C47-R301-04	Segregación de funciones	Delegar funciones a diferentes personas o áreas	Dirección Administrativa	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Manual
R301-05	C51-R301-05	Verificación de la legalidad del proveedor	Evitar contratar con proveedores sin permisos legales y sin respaldo	Dirección Administrativa	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C52-R301-05	Certificación de banco que avala el proveedor de la cuenta que se tiene registrada para pagarle	Evitar contratar con proveedores sin permisos legales y sin respaldo	Auditoría Interna	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R301-06	C53-R301-06	Pólizas de seguros	Asegurar los activos para su pago en caso de robo	Dirección Administrativa	Otros	Correctivo	Impacto	Dependiente del sistema
	C50-R301-06	Sistema de seguridad interno	Monitorear y/o vigilar los activos para localizar los robos	Dirección Administrativa, Sistemas	Salvaguarda física	Preventivo	Probabilidad	Automatico
R301-07	C53-R301-07	Polizas de seguros	Asegurar el valor de los activos en caso de pérdida o destrucción por desastres naturales, robo, entre otros.	Dirección Administrativa	Otros	Preventivo	Impacto	Manual



Código del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R301-01	C44-R301-01	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	320	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	-20	Bajo	Zona de aceptación
	C45-R301-01	0,20	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
	C46-R301-01	0,60	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R301-02	C47-R301-02	0,30	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
	C48-R301-02	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
	C49-R301-02	0,10	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
	C03-R301-02	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R301-03	C50-R301-03	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-300	Bajo	Zona de aceptación
R301-04	C47-R301-04	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	100	Bajo	Zona de aceptación
R301-05	C51-R301-05	0,50	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	0	Bajo	Zona de aceptación
	C52-R301-05	0,50	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R301-06	C53-R301-06	0,30	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
	C50-R301-06	0,70	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R301-07	C53-R301-07	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R301-08	C54-R301-08	Existencia del Comité Paritario	Generar un ambiente de trabajo adecuado	Comité Paritario	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	
R301-09	C55-R301-09	Registro de novedades diarias en excel	Llevar control actualizado de las novedades de nómina	Dirección Administrativa	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R301-10	C56-R301-10	Software que controla el acceso al sistema, programas y paginas de internet	Revisar el acceso a los programas y sistemas de la compañía	Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R301-11	C50-R301-11	Sistema de seguridad interno	Controlar el adecuado uso de los activos	Dirección Administrativa	Salvaguarda física	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C57-R301-11	Firma de formato donde se acepta el estado en que se encuentran los activos	Evitar el acceso al sistema de personal no autorizado	Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Manual
R301-12	C48-R301-12	Acceso restringido al sistema con claves	Evitar el acceso al sistema de personal no autorizado	Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Automatica
R301-13	C59-R301-14	Planillas de registro de recibido y/o entrega de archivo y correspondencia	Registrar la entrada o salida de documentos del archivo	Dirección Administrativa	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
R301-14	C54-R301-15	Existencia del Comité Paritario	Planear, controlar y verificar las acciones en cuestiones de salud ocupacional	Dirección Administrativa	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Manual
R301-15	-	No	-	-				
R301-16	-	No	-	-				



Código del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R301-08	C54-R301-08	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión
R301-09	C55-R301-09	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	-200	Bajo	Zona de aceptación
R301-10	C56-R301-10	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-200	Bajo	Zona de aceptación
R301-11	C50-R301-11	0,70	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-200	Bajo	Zona de aceptación
	C57-R301-11	0,30	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R301-12	C48-R301-12	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
R301-13	C59-R301-14	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	-100	Bajo	Zona de aceptación
R301-14	C54-R301-15	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	0	Bajo	Zona de aceptación
R301-15	-		Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	100	Bajo	Zona de aceptación
R301-16	-		Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	250	Moderado	Zona de Gestión



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R302-01	C48-R302-01	Acceso restringido al sistema con claves	Restringir el acceso del personal a la información del sistema	Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R302-02	-	-	-	-	-	-	-	-
R302-03	C60-R302-03	Visación de firmas	Verificar la autenticidad de la transacción por parte del cliente	Unidad Atención al Cliente, Oficial de Cumplimiento	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C42-R302-03	Confirmación telefónica de la información	Verificar la autenticidad de la transacción por parte del cliente	Unidad Atención al cliente	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R302-04	C67-R302-04	Seguimiento de políticas de giro a los clientes cuando son montos significativos	Verificar la autenticidad de la transacción por parte del cliente	Unidad Atención al cliente	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C42-R302-04	Confirmación telefónica de la información	Crear doble filtro de revisión de los desembolsos	Unidad de Atención al cliente	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C68-R304-04	En el formato de retiro de fondos de la comisionistas se constata la forma como se contactó el cliente y la orden que dio	Dejar constancia de la autorización del desembolso	Unidad de Atención al cliente	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R302-05	-	No	-	-	-	-	-	-
R302-06	C49-R302-06	Verificación por parte de Auditoría Interna	Lograr que el personal interno reciba la información que requiere	Auditoría Interna	Verificación	Correctivo	Impacto	Manual
R302-07	C61-R302-07	Formato de complementación de operaciones	Revisar los saldos de los clientes, verificando si existen fondos para la realización de las transacciones	Unidad de Atención al cliente	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R302-08	C62-R302-08	Clasificación de los extractos por zonas y familias	Entrega oportuna de los extractos a los clientes	Unidad de Atención al cliente	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C63R302-09	Planilla de registro de entregado	Lograr que el cliente conozca la situación de sus recursos	Mensajero	Otros	Correctivo	Impacto	Manual



Código del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R302-01	C48-R302-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
R302-02	-		Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	800	Extremo	Zona de atención Inmediata
R302-03	C60-R302-03	0,80	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de atención Inmediata
	C42-R302-03	0,20	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R302-04	C67-R302-04	0,20	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	380	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	220	Moderado	Zona de atención Inmediata
	C42-R302-04	0,60	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
	C68-R304-04	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R302-05	-		Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	200	Bajo	Zona de aceptación
R302-06	C49-R302-06	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R302-07	C61-R302-07	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	0	Bajo	Zona de aceptación
R302-08	C62-R302-08	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	700	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-600	Bajo	Zona de aceptación
	C63R302-09	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R303-01	C64-R303-01	Rotación de cargos	Conocimiento general de los cargos, para que en caso de retiro repentino se puedan cumplir las funciones	Dirección administrativa	Revisión del desempeño operativo	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C65-R303-01	Revisar y comparar los resultados obtenidos por el sistema con los obtenidos mediante herramientas manuales	Garantizar que la información arrojada por el sistema sea veraz y consistente	Responsable de sistema operativo determinado	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C66-R303-01	Seguimiento a los indicadores de cumplimiento de las políticas internas	Verificar el cumplimiento, identificar las fallas para ajustar y retroalimentarlo	Director del área correspondiente	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
	C47-R303-01	Verificación por parte de Auditoría Interna	Evitar errores en los procesos	Auditoría Interna	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R303-02	C47-R303-02	Verificación por parte de Auditoría Interna	Garantizar el éxito del proceso, realizando controles y revisiones en cada uno de los pasos del desarrollo del proceso	Auditoría Interna	Segregación de funciones	Correctivo	Impacto	Manual
R304-01	C68-R304-01	Contratación de personal con experiencia en el sector bursátil	Lograr calidad en la información financiera	Contador	Controles de Configuración	Preventivo	Probabilidad	Manual
R304-02	C69-R304-02	Permanente comparación de los registros contables con el presupuesto	Causación de gastos y operaciones en el momento real	Contador, Gerencia Administrativa	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del Sistema
R304-04	C70-R304-04	Elaboración de cronogramas de envío de informes a entes de control	Tener a tiempo la información que requieren los entes de control	Contador	Conciliación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R304-05	C48-R304-05	Acceso restringido al sistema con claves	No permitir que otras áreas manipulen cualquier información contable	Depto de Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Manual
R304-06	C49-R304-06	Verificación por parte de Auditoría Interna	Realizar una adecuada liquidación de nómina, seguridad social y parafiscales	Auditoría Interna, Revisoría Fiscal	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del Sistema
R304-07	C71-R304-07	Aprobación de la digitación de la información contable y revisión de la misma	Evitar errores en el registro contable	Contador y Auditoría Interna	Autorización o aprobación	Preventivo	Probabilidad	Manual



Código del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R303-01	C64-R303-01	0,30	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	450	Fuerte/ Zona de revisión periodica	350	Moderado	Zona de aceptación
	C65-R303-01	0,60	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
	C66-R303-01	0,10	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
	C47-R303-01	0,30	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R303-02	C47-R303-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
R304-01	C68-R304-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
R304-02	C69-R304-02	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	500	Alto	Zona de Gestión
R304-04	C70-R304-04	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	400	Moderado	Zona de Gestión
R304-05	C48-R304-05	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R304-06	C49-R304-06	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Bajo	Zona de aceptación
R304-07	C71-R304-07	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Moderado	Zona de Gestión



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R306-01	C76-R306-01	Aplicativo SIFISQL o uso de calculadora financiera formulada en Excel	Poseer herramientas adecuadas para la gestión y medición del riesgo	Asistente de Riesgo	Verificación	Correctivo	Probabilidad	Manual
R306-02	C77-R306-02	Revisión del funcionamiento de los canales de comunicación mediante diferentes medio, Red SIFISQL, correo interno, entre otros.	Verificar el correcto funcionamiento de los canales de comunicación	Asistente de Riesgo	Verificación	Correctivo	Probabilidad	Manual
R306-03	C78-R306-03	Revisión de la valoración	Revisar y verificar la valoración del portafolio	Director de Riesgo, Contabilidad, Auditor Interno	Verificación	Correctivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R306-04	C79-R306-04	Planilla de horario de transmisiones de las áreas que transmiten	Revisar los horarios de transmisiones para su cumplimiento	Auditoria Interna, Asistente de Divisas, Contabilidad, Asistente de Riesgo	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R306-05	C80-R306-05	Revisión de los informes	Revisar y verificar la veracidad de los datos en los informes	Director de Riesgo	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R306-06	C72-R305-01	Entrevista con Director de Riesgo y Presidente	Contar con personal idóneo	Director de Riesgo	Revisión del desempeño operativo	Preventivo	Probabilidad	Manual
R307-01	C82-R307-01	Sistema de radicación de documentos, correspondencia	Dar manejo formal a la correspondencia y documentos	Recepción	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C83-R307-01	Centralización de las comunicaciones externas en Presidencia	Hacer del conocimiento de Presidencia cada uno de los requerimientos recibidos	Presidencia	Autorización o aprobación	Preventivo	Probabilidad	Manual
	C84-R307-01	Asignar un área responsable según el requerimiento	Dar seguimiento al diligenciamiento de los requerimientos	Área responsable, Presidencia	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Manual
R307-02	C85-R307-02	Cláusulas de indemnidad en el contrato con la empresa Asesora	Responder a la comisionista en caso que el concepto emitido por el asesor sea errado y genere sanciones legales y económicas	Las partes del contrato	Otros	Preventivo	Impacto	Manual
R307-03	C84-R307-03	Asignar un área responsable según el requerimiento	Dar seguimiento al diligenciamiento de los requerimientos	Área responsable, Presidencia	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Manual



SGOS PROCE		MATRIZ DE CONTROLES											
Código del riesgo	Código del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R306-01	C76-R306-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R306-02	C77-R306-02	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	600	Alto	Zona de Gestión
R306-03	C78-R306-03	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
R306-04	C79-R306-04	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R306-05	C80-R306-05	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-200	Bajo	Zona de aceptación
R306-06	C72-R306-01	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	-50	Bajo	Zona de aceptación
R307-01	C82-R307-01	0,20	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	350	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	250	Moderado	Zona de aceptación
	C83-R307-01	0,50	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
	C84-R307-01	0,30	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R307-02	C85-R307-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-250	Bajo	Zona de aceptación
R307-03	C84-R307-03	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R307-04	C03-R307-04	Doble control de las operaciones	Revisar y aprobar las liquidaciones de los impuestos	Contabilidad, Asesor Tributario y Revisoría Fiscal	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Manual
R307-05	C03-R307-05	Doble control de las operaciones	Revisar y aprobar las liquidaciones de los impuestos	Contabilidad, Dirección Administrativa, Asesor legal	Segregación de funciones	Preventivo	Probabilidad	Manual
R307-06	-	No	-	-				
R307-07	C05-R307-07	Capacitación	Capacitar y dar a conocer a los miembros de la organización la legislación Bursatil vigente	Dirección de Riesgos Auditoría Interna	Revisión del desempeño operativo	Preventivo	Probabilidad	Manual
R307-08	C58-R307-08	Asesoría legal externa	Verificar y autorizar las acciones en cuestiones laborales	Dirección Administrativa	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R307-09	-	No	-	-				
R309-01	C91-R309-01	Revisión del funcionamiento del software de los equipos	Comprobar el correcto funcionamiento de los equipos	Departamento Sistemas	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
R309-02	C48-R309-02	Claves de acceso restringido a los sistemas	Restringir el acceso a los sistemas a determinandos perfiles	Departamento Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Probabilidad	Manual
R309-03	C05-R309-03	Capacitaciones en el manejo de programas	Adiestrar a los funcionarios en el manejo de los programas necesarios para el desarrollo de sus labores	Departamento Sistemas	Revisión del desempeño operativo	Preventivo	Probabilidad	
	C92-R309-03	Manuales de manejo de programas	Tener en forma física un instructivo de manejo de los programas para ser consultado en el momento necesario	Departamento Sistemas	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual



Código del riesgo	Código del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R307-04	C03-R307-04	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	-100	Bajo	Zona de aceptación
R307-05	C03-R307-05	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	-100	Bajo	Zona de aceptación
R307-06	-		Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Bajo/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Bajo/ Zona de reingeniería de controles	450	Alto	Zona de Gestión
R307-07	C05-R307-07	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	150	Bajo	Zona de aceptación
R307-08	C58-R307-08	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	-150	Bajo	Zona de aceptación
R307-09	-		Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Bajo/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Bajo/ Zona de reingeniería de controles	600	Alto	Zona de Gestión
R309-01	C91-R309-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	600	Alto	Zona de Gestión
R309-02	C48-R309-02	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	0	Bajo	Zona de aceptación
R309-03	C05-R309-03	0,70	Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Bajo/ Zona de reingeniería de controles	90	Muy Bajo/ Zona de reingeniería de controles	510	Alto	Zona de aceptación
	C92-R309-03	0,30	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R309-04	C93-R309-04	Mantener estrechas relaciones con los proveedores	Crear vinculos con los proveedores que facilitan la negociación y apoyo técnico de los mismos	Departamento Sistemas	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
R309-05	C94-R309-05	Revisión de los equipos	Verificar el estado de los equipos y la infraestructura	Departamento Sistemas	Verificación	Correctivo	Impacto	Manual
R309-06	C30-R309-06	Crear backups de los archivos en los equipos del area de Sistemas	Tener copia de seguridad en caso de perdida de la información	Departamento Sistemas	Salvaguarda física	Preventivo	Probabilidad	Automatica
R309-07	C96-R309-07	Programas antivirus, spyware, firewalls, etc	Tener herramientas tecnológicas que eviten los ataques a los sistemas	Departamento Sistemas	Controles de Configuración	Preventivo	Probabilidad	Automatica
R309-08	C97-R309-08	Estudio de novedades tecnológicas en el sector Financiero	Conocer la oferta tecnológica en el sector para ir a la par con las innovaciones que mejoran los procesos	Departamento Sistemas	Otros	Correctivo	Impacto	Manual
R309-09	C96-R309-09	Programas antivirus, spyware, firewalls, etc que se corren automaticamente	Tener herramientas tecnológicas que eviten los ataques a los sistemas	Departamento Sistemas	Controles de Configuración	Preventivo	Probabilidad	Automatica
R309-10	C48-R309-10	Claves de acceso restringido a los Sistemas	Restringir el acceso a los sistemas a determinandos perfiles	Departamento Sistemas	Control de acceso a sistemas	Preventivo	Impacto	Manual
R309-11	C97-R309-11	Planta de energia, UPS	Tener herramientas que permitan la continuidad del negocio en caso de corte de energia	Departamento Sistemas	Controles de Configuración	Correctivo	Impacto	Manual



Código del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R309-04	C93-R309-04	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	600	Alto	Zona de Gestión
R309-05	C94-R309-05	1,00	Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	500	Alto	Zona de Gestión
R309-06	C30-R309-06	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
R309-07	C96-R309-07	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	50	Bajo	Zona de aceptación
R309-08	C97-R309-08	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
R309-09	C96-R309-09	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	500	Alto	Zona de Gestión
R309-10	C48-R309-10	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	150	Bajo	Zona de aceptación
R309-11	C97-R309-11	1,00	Apropiado	100	Deficiente	2	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	200	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	800	Extremo	Zona de atención Inmediata



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R309-12	C98-R309-12	Revisión de los equipos por medio del software	Comprobar el correcto funcionamiento de los equipos de grabación	Departamento Sistemas	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R309-13	C99-R309-13	Dos canales de comunicación en donde hay uno alternativo y otro principal (IMPAST y TELMEX)	Comprobar el correcto funcionamiento de los equipos de telecomunicaciones	Departamento Sistemas	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R309-14	-	No						
R310-01	C100-R310-01	Confirmación de la autorización de transacción	Evitar que la información recibida este errada	Unidad de Atención al Cliente, Tesorería	Autorización o aprobación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R310-02	C101-R310-02	Uso de software para la radicación documentos al personal interesado interna o externamente	Evitar la falsificación de documentos y firmas	Jefe de servicios administrativos, Secretaria de Presidencia	Otros	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C47-R310-02	Póliza de infidelidad y Riesgos Financieros	Evitar el fraude interno	Dirección Administrativa y contable	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R310-03	C102-R310-03	Revisión mensual de las conciliaciones de la comisionista y de los fondos	Evitar dejar partidas conciliatorias de un mes a otro	Contabilidad	Verificación	Correctivo	Probabilidad	Manual
	C103-R310-03	Revisión diaria de las conciliaciones de la Comisionista	Detectar errores en las conciliaciones diarias	Tesorería	Verificación	Correctivo	Probabilidad	Manual
R310-04	C104-R310-04	Revisión periódica de las firmas autorizadas	Verificar que las firmas autorizadas en las entidades de control estén actualizadas	Gerencia Administrativa	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R310-05	C105-R310-05	Base de datos en excel que contiene el número de cheques girados, valor, beneficiarios, cuentas bancarias afectadas y concepto	Evitar el inadecuado manejo de cheques	Auditor Interno	Controles de interfase - conversión	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C106-R310-05	Arqueo entre cheques girados y la base de datos de excel	Control del uso de las chequeras	Tesorería y Auditoría Interna	Arqueo	Preventivo	Probabilidad	Dependiente del sistema
	C107-R310-05	Revisión, aprobación y firma de los cheques realizados	Evitar el mal diligenciamiento de cheques	Auditoría Interna, Representante Legal	Autorización o aprobación	Preventivo	Probabilidad	Manual



Código del riesgo	Codigo del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R309-12	C98-R309-12	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	-100	Bajo	Zona de aceptación
R309-13	C99-R309-13	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de aceptación
R309-14	-		Inapropiado	0	Deficiente	2	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	0	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	800	Extremo	Zona de atención Inmediata
R310-01	C100-R310-01	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
R310-02	C101-R310-02	0,60	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	200	Bajo	Zona de Gestión
	C47-R310-02	0,40	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
R310-03	C102-R310-03	0,30	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	240	Baja/ Zona de mejoramiento de controles	60	Bajo	Zona de Gestión
	C103-R310-03	0,50	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles					
R310-04	C104-R310-04	0,20	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	60	Muy Baja/ Zona de reingeniería de controles	240	Moderado	Zona de Gestión
R310-05	C105-R310-05	0,25	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica	400	Moderado	Zona de Gestión
	C106-R310-05	0,25	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					
	C107-R310-05	0,50	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periodica					



Código del riesgo	Código del control	Controles existentes	Objetivo del control	Responsable	Clasificación del control	Tipo control	Qué afecta?	Naturaleza
R310-06	C41-R310-06	Consultar las listas de positivos	Evitar la participación de la firma en el flujo de dineros ilícitos	Tesorería	Verificación	Preventivo	Probabilidad	Manual
R310-07	C108-R310-07	Existencia de las videolíneas	No contar con recursos hasta que no sean líquidos	Tesorería	Otros	Preventivo	Probabilidad	Manual
R310-08	C109-R310-08	Comparación de saldos al final del día	Comparar los saldos finales del día de Operaciones y Tesorería	Tesorería y Coordinador Operativo de Mesa	Conciliación	Correctivo	Impacto	Dependiente del sistema

Código del riesgo	Código del control	% del nivel de Importancia	Diseño	Ponderación Diseño	Eficiencia operativa	Ponderación Eficiencia	Solidez del control		Solidez Ponderada		Calificación Riesgo Residual		
R310-06	C41-R310-06	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	700	Extremo	Zona de atención Inmediata
R310-07	C108-R310-07	1,00	Apropiado	100	Eficiente	4	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	400	Fuerte/ Zona de revisión periódica	-300	Bajo	Zona de aceptación
R310-08	C109-R310-08	1,00	Apropiado	100	Moderado	3	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	300	Alta/ Zona de mejoramiento de controles	150	Bajo	Zona de aceptación

6.7. PRUEBAS DE LOS CONTROLES

Para verificar la solidez, se deben realizar, periódicamente, pruebas a los controles; especialmente aquellos que mitigan los riesgos inherentes calificados como inaceptables, extremos y altos, al igual, que aquellos controles que mitigan más de un riesgo. Todo con el fin de evaluar la existencia de los mismos y la veracidad de la percepción que se tienen de ellos respecto a lo apropiado de su diseño y la eficiencia de su aplicación

Después de comprobar el diseño y la eficiencia de dichos controles, se debe ajustar la calificación de los mismos y modificar



el puntaje de solidez. A continuación se describe las actividades efectuadas en las pruebas de los controles asociados a los riesgos de la Comisionista de Bolsa. La información de las pruebas se incluye en una matriz de pruebas de controles descrita a continuación.

Numero de la prueba: Describe el número de la prueba y el color de la casilla representa el proceso al cual pertenece el control. La siguiente tabla de colores muestra el proceso al cual pertenece el control.

CONVENCIONES

Sistemas
Administrativo
Tesorería
Contabilidad
Gestión de Riesgo
Oficial de cumplimiento
Auditoría Interna
Gestión de Riesgo
Fondo de Valores
Administración de títulos
Monetización
Unidad de Atención Cliente
Aplica a varios procesos

Control a probar: Hace referencia al control que se va a probar.

Prueba desarrollada: Describe la prueba aplicada al control, en donde se busca verificar si el diseño y la eficiencia son adecuados.

Se aplica: Evalúa si el control descrito realmente se aplica en la comisionista.

Diseño: Evalúa la configuración del control con respecto al riesgo que se está mitigando, según la prueba desarrollada por el equipo de trabajo, determinando si los controles están diseñados adecuada o inadecuadamente.

Eficiencia probada: Evalúa la capacidad del control para mitigar el riesgo, en Eficiente, Moderada o Deficiente.

Las pruebas de controles desarrolladas en la Comisionista de Bolsa, se muestran a continuación:

Desarrollado por:

CRS Consulting Ltda.

Versión:

1.0

Fecha:

Octubre 2007

Página:

176



	CONTROL A PROBAR	PRUEBA DESARROLLADA	SE APLICA	DISEÑO	EFICIENCIA PROBADA
1	Capacitaciones en el manejo de programas	No hay evidencia de programas de capacitación como tal para el manejo de programas. Cuando se vincula personal se le van enseñando como manejar los programas	No	Apropiado	No
2	Claves de acceso restringido a los Sistemas	El sistema ORION restringe el acceso a los diferentes módulos y opciones dependiendo del perfil y funciones del usuario. Cada usuario cuenta con una clave de acceso a su equipo	Si	Apropiado	Eficiente
3	Confirmación de la autorización de transacción	Se llena el formato de retiros de fondos de la comisionistas autorizado previamente por el cliente o el proveedor correspondiente, según el caso, y se le envía para que este firme y apruebe el desembolso.	Si	Apropiado	Eficiente
4	Consulta del cliente en listas OFAC, ONU, Contraloría, Procuraduría y otras	Se verificó la existencia y consulta de las listas de control, centrales de riesgo y bases de datos que posee la comisionista para evitar la vinculación de personas indeseadas; sin embargo, nada impide al encargo de la función evitar vinculación de una persona si así lo deseara	Si	Inapropiado	Eficiente
5	Contratación de personal con experiencia en el sector bursátil	Se pidieron, aleatoriamente, hojas de vida de personal del área contable y se verificó que las hojas de vida tuviesen registrado en la hoja de vida experiencia laboral en empresas perteneciente al sector bursátil	Si	Apropiado	Eficiente
6	Crear backups de los archivos en los equipos del área de Sistemas	Se verificó la existencia de los backups en los equipos del área de sistemas y en los servidores. Mensualmente se realizan copias en DVDs de los programas ORION, SIFISQL, y Acco Audio; se etiquetan con fecha y nombre del aplicativo, se sellan y se guardan en la bóveda	Si	Apropiado	Eficiente
7	Doble control de las operaciones (Una personas ingresa y la otra activa)	Se comprobó en doble control de operaciones en 5 procesos (Registro Op, Divisas, Valores, Operaciones, Contabilidad)	Si	Apropiado	Eficiente
8	Estudio de novedades tecnológicas en el sector financiero	Se verificó la suscripción a revistas tecnológicas, y correos electrónicos invitando a capacitaciones y actualizaciones e novedades tecnológicas	Si	Apropiado	Eficiente
9	Mantener estrechas relaciones con los proveedores de hardware	Se verificó la existencia de un archivo de una base de datos que contiene un listado de los proveedores de hardware y software separados por tipo de producto y servicio que ofrecen	Si	Apropiado	Eficiente



	CONTROL A PROBAR	PRUEBA DESARROLLADA	SE APLICA	DISEÑO	EFICIENCIA PROBADA
10	Manuales de manejo de programas	Existencia de manuales de instalación de todos los aplicativos. Los manuales de uso se encuentran en línea o dentro de los mismos programas como un opción de consulta	Si	Apropiado	Eficiente
11	Comparación de los registros contables con el presupuesto	Revisión del archivo en donde se compara el presupuesto con los registros contables reales	Si	Apropiado	Eficiente
12	Planta de energía, UPS	El edificio tiene una planta de energía no propiedad de la comisionista. Se cuenta con 5 UPS, de las cuales 2 están conectadas a los equipos prioritario de la mesa, y 3 están distribuidos entre el 3 y 4 piso. Tienen batería para media hora	Si	Apropiado	Débil
13	Pólizas de cubrimiento	Se verificó la existencia de contratos con las empresas transportadoras Brinks y Wackenhut, los cuales en las cláusulas del contrato especifican las responsabilidades de las transportadoras hacia los valores entregados hacia el cliente	Si	Apropiado	Eficiente
14	Pólizas de seguros (Póliza de Seguros PYME)	Se cuenta con una Póliza de seguros PYME de las aseguradoras Generali Colombia y Seguros Santiago Velez con vigencia a agosto de 2007	Si	Apropiado	Eficiente
15	Programas antivirus, spyware, firewalls, etc; que se corren automáticamente	Se cuenta con los programas spybot, Adware, Kaspersky anti-virus, Karspesky anti-haker. La revisión es automática pero pueden ser detenidos en cualquier momento por cualquier persona	Si	Apropiado	Moderado
16	Revisión de la valoración de los portafolios	Los portafolio son enviados al equipo del Director de Riesgo, pero no son revisados rigurosamente porque el equipo de él no cuenta con las herramientas para hacerlo. También es enviado a Auditoría Interna que separa el portafolio por especie de los títulos, compara el VPN contra el valor nominal, separara los recursos propios de la posición propia, y compara los valores con el balance generado en contabilidad	Si	Apropiado	Eficiente
17	Revisión de los equipos	No existe soporte de la revisión de infraestructura tecnológica o mantenimiento de los equipos. Se revisan cuando hay problemas	No	Inapropiado	Deficiente



	CONTROL A PROBAR	PRUEBA DESARROLLADA	SE APLICA	DISENO	EFICIENCIA PROBADA
18	Revisión de las grabaciones por medio del software	Se verificó el funcionamiento del software que manipula la grabación de llamadas. Es posible tener acceso a las llamadas realizadas en Bucaramanga	Si	Apropiado	Eficiente
19	Revisión del proceso por Auditoría Interna	Se comprobó la revisión que hace Auditoría Interna de los procesos que tiene a cargo	Si	Apropiado	Eficiente
20	Aplicativo SIFISQL o uso de calculadora financiera formulada en excel	Se comprobó la eficiencia del aplicativo y la calculadora financiera formulada en excel	Si	Apropiado	Eficiente
21	Revisión del funcionamiento de los canales de comunicación mediante diferentes medios, Red, SIFISQL, correo interno, entre otros.	Hay un deficiente funcionamiento del servidor del SIFISQL y de las impresoras. Imposibilidad de hacer cierres y transmitir a la Superfinanciera por momentos. También hay deficiencias en ORION y por lo tanto los canales de comunicación interna. Se cuenta con memorias USB para transportar información entre equipos	Si	Apropiado	Deficiente
22	Revisión del funcionamiento del hardware de los equipos de grabación	Se revisó el funcionamiento de la grabadora de cintas y dos grabadoras digitales	Si	Apropiado	Eficiente
23	Rotación de cargos	Se verificó, aleatoriamente, en las carpetas de hojas de vida del personal vinculado a la comisionista las cartas de certificación laboral y rotación de cargos.	Si	Apropiado	Eficiente
24	Seguimiento a los indicadores de cumplimiento de las políticas internas	El Manual de Reglamento del Depto de Control y Auditoría Interna cuenta con un plan de gestión de seguimiento a todas las áreas de la empresa. Este seguimiento a los indicadores de cumplimiento de políticas internas se verificó con la existencia de informes de visitas periódicas a cada área	Si	Apropiado	Eficiente
25	Sistema de seguridad interno	Se verificó el funcionamiento de 12 cámaras de vigilancia en toda la empresa conectadas al PC del Gerente Administrativo, la existencia de sensores de movimiento en toda la compañía, detectores de humo en el cuarto de sistemas con comunicación directa al Depto de bomberos, y extintores recargados en todos los pisos. Adicionalmente, la clave de la bóveda solo está restringida al Gerente Administrativo y al Director de Fondo de Valores, y el sistema de alarma tiene comunicación directa con Colsecurity y la Policía por medio de radio y teléfono.	Si	Apropiado	Eficiente



	CONTROL A PROBAR	PRUEBA DESARROLLADA	SE APLICA	DISENO	EFICIENCIA PROBADA
26	Software que controla el acceso paginas de Internet	La mayoría de equipos se encuentran conectados a un proxy ubicado en el cuarto de sistemas que recopila la paginas accedidas por los computadores y permite su bloqueo	Si	Apropiado	Eficiente
27	Solicitud de copias documentos (Estados Financieros, accionistas, permisos)	Existe un formato de Due Diligence que contiene los fundamentos jurídicos, comerciales, financieros, y éticos de casas de cambio. La información se actualiza semestralmente	Si	Apropiado	Eficiente
28	Verificación del diligenciamiento de los cheques	Tesorería realiza los cheques, el Auditor Interno los verifica y lo firma, y el Representante Legal los aprueba y los firma	Si	Apropiado	Eficiente
29	Visitas periódicas a las casas de cambio	Se verificaron carpetas con registro de la ultima visita a las casa de cambio, en las cuales se realizo un Due Diligence y se actualizaron datos	Si	Apropiado	Eficiente
30	Revisión de los portafolios de los fondos	La revisión de los portafolios (composición de los fondos, cupos y el control de liquidez) se realiza quincenalmente para el comité de Riesgo e Inversión. No se hace ningún tipo de control diario a las operaciones de los fondos de valores	No	Apropiado	Deficiente
31	Conciliación del flujo de caja con Tesorería	Se realiza una comparación de los saldos arrojados por ORION en el equipo de Tesorería con un archivo en excel que lleva el Coordinador Operativo de Mesa después de ingresar las operaciones realizadas en días anteriores con cumplimiento de hoy, para revisar que los saldos coincidan	Si	Apropiado	Eficiente
32	Verificación de saldos en los bancos	Se verificó que diariamente se imprimen las videolneas de todas las cuentas bancarias que tiene la comisionistas y se repart e copia al Gerente del Fondo de Valores y a Tesorería	Si	Apropiado	Eficiente
33	Confirmación telefónica de la información	La información dada por el cliente, de manera telefónica, es grabada por la empresa. También se verificó la existencia del formato de retiro de fondos de la comisionistas y forma como se contactó el cliente. Si se está vinculando la persona a la comisionista, se verificó el formato de apertura de cuenta de clientes en donde queda constancia de la forma como se contactó a la persona y la verificación de los datos realizados	Si	Apropiado	Eficiente
34	Firma del cliente del recibido	Se verificó que existe la firma del cliente en el formato de retiro de fondos de la comisionista	Si	Apropiado	Eficiente
35	Conciliación entre ORION y los Depósitos de Valores	Se verificó que se realiza una conciliación entre los portafolios de los clientes en ORION y la existencia de los títulos en los Depósitos de Valores	Si	Apropiado	Eficiente
37	Matrices de Excel para verificar el cumplimiento de las posiciones	Se verificó el funcionamiento de las matrices en Excel, pero es no es la herramienta adecuada para monitorear las posiciones de los limites	Si	Inapropiado	Eficiente



6.8. MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CONTROLES (SOLIDEZ DE CONTROLES) Y RIESGOS RESIDUALES

La matriz de riesgo residual se encuentra en el numeral 8.3.2. Dicha matriz sirve como base para el análisis del riesgo residual y conclusiones.

6.9. ANALISIS DEL RIESGO RESIDUAL

Después de analizar los controles que posee la Comisionista de Bolsa para evitar la aparición de los riesgos identificados, o en su defecto mitigarlos en caso de no ser posible atacarlos, la matriz de estadísticas de riesgos cambió, la mayoría de riesgos inherentes identificados como inaceptables, extremos y altos, pasaron a ubicarse como riesgos moderados y bajos, demostrando un adecuado diseño y eficiencia operativa de los controles. Los resultados se muestran en la nueva Matriz de Estadísticas de Riesgos Residuales.

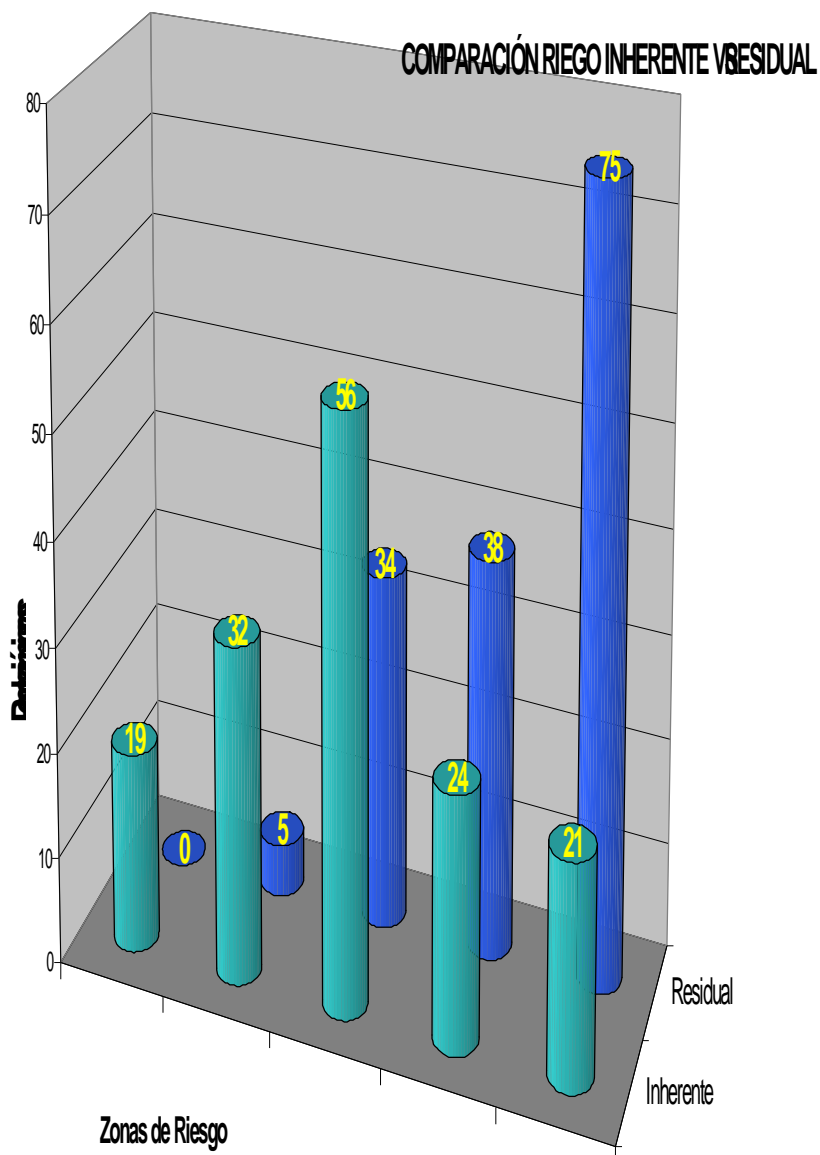
RIESGO INHERENTE	
RIESGO	TOTAL RIESGOS
INACEPTABLE	19
EXTREMO	32
ALTO	56
MODERADO	24
BAJO	21
TOTAL RIESGOS	152



RIESGO RESIDUAL	
ZONAS DE RIESGO	TOTAL RIESGOS
INACEPTABLE	0
EXTREMO	5
ALTO	34
MODERADO	38
BAJO	75
TOTAL RIESGOS	152

Como era de esperarse, los riesgos ubicados en las zonas de riesgos inaceptables y extremas pasaron a ubicarse en las zonas de riesgo bajo y moderado, demostrando la eficiencia y efectividad de los controles de la comisionista.

A continuación se muestra una gráfica comparativa de los riesgos inherentes y residuales.



6.10. PLANES DE ACCIÓN

A continuación se describen las actividades definidas en los planes de acción para la implementación de nuevos controles asociados a los riesgos residuales, ubicados en zonas de atención inmediata según la severidad. La información recolectada se incluye en una matriz de planes de acción consolidados, asociado a los factores descritos a continuación.

- o Recomendación: Mención de los controles propuestos para mitigar el riesgo en cuestión.



- Observaciones: Comentarios adicionales sobre el control propuesto.
- Responsable: Cargo del responsable de la ejecución del control sugerido.
- Recursos: Herramientas e insumos necesarios para la implementación del control recomendado.

6.11. MATRIZ PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción diseñados para los riesgos ubicados en las Zonas de Atención Inmediata en la Comisionista de Bolsa, se encuentran a continuación.



Código del riesgo	Riesgo	Plan de Acción recomendado	Observaciones	Responsable	Recursos
		<i>Controles propuestos para mitigar el riesgo</i>	<i>Observaciones adicionales al plan de acción propuesto</i>	<i>Responsable de la implementación</i>	<i>Recursos necesarios para la implementación</i>
R101-02	Carencia de seguimiento, monitoreo y cumplimiento de los planes	Creación de una oficina de planeación estratégica	Creación de la oficina de planeación que se encargue de mantener el desarrollo estratégico del negocio, seguimiento a los planes y de la generación de nuevas estrategias	Junta Directiva, Presidencia	Todos los gastos necesario para poner en funcionamiento un oficina de planeación.
R102-02	Determinación errónea de los parámetros de control	Manual de parámetros del riesgo de mercado	Manual que documente la definición y cálculo del total de los parámetros de riesgo de forma clara	Dirección de riesgos	Tiempo
R201-02	Persona admitida como cliente estando en listas de control, centrales de riesgo o listas de consulta	Automatizar la actualización y búsqueda en las listas de control	Adquirir un software que existe el cual actualiza la base de datos y realiza la búsqueda automáticamente	Junta Directiva, Presidencia	Costo del software
R202-03	Mala identificación de los interesados a vincular	Ampliar el formato de responsabilidad que suscribe el gerente de cuenta al momento de la vinculación	Crear una mayor responsabilidad de referencia de los comerciales hacia los clientes	Presidencia, Oficial Cumplimiento	Tiempo
R202-05	Inadecuado manejo de la información confidencial de los clientes	Crear en ORION una opción que restrinja acceso a la información de los clientes únicamente al asesor comercial correspondiente	Proximo a implantarse		
R208-01	Error en la ejecución de la operación	Segregación de funciones; que la ejecución del pago lo origine otra área diferente a Divisas	Redistribuir la carga de trabajo para segregar diferentes funciones en diferentes áreas	Presidencia	Tiempo
R205-01	Pérdida de archivos históricos de informes y bases de datos	Crear acceso al backup desde Internet		Tecnología	Costo de la implementación del acceso
R205-03	Subir información errada o desactualizada a la página web	Planilla para verificar la actualización de la página	Planilla que debe llenar tecnología con cada actualización	Tecnología	Tiempo



Código del riesgo	Riesgo	Plan de Acción recomendado	Observaciones	Responsable	Recursos
R206-03	Negociación con casas de cambio sin licencia y/o money remitters	Recibir documentos avalados por las autoridades		Oficial de cumplimiento	Tiempo
R202-10	Limitaciones para verificar el cumplimiento de las posiciones	Software que monitoree el cumplimiento de las posiciones	El precio del software es muy costoso	Junta Directiva, Presidencia	Costo del software
R301-02	Ejecución de actividades fraudulentas por parte de personal interno	Tener un documento con las claves acceso a los sistemas de los bancos y a la boveda, el cual este custodiado en un banco	Es necesario determinar quienes tiene acceso a las claves en el banco	Junta Directiva, Presidencia	Tiempo, dinero de custodia del documento
R301-08	Ambiente de trabajo desfavorable	Crear y mantener funcionando el Comité Paritario	Realizar las reuniones periododtas y dar espacio para realizar las actividades necesarias	Comite Paritario y Presidencia	Tiempo
R301-14	Violación de las normas de salud ocupacional	Realización de simulacros de los planes de evacuación y contingencias		Comite Paritario	Tiempo, recursos necesarios para los simulacros
R302-02	Desconocer el nivel de satisfacción del cliente	Crear un sistema de indicadores de gestión de servicio	Crear formatos de encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes de manera telefonica y personalmente	Unidad de Atención al Cliente	Disponer de tiempo e invertir los recursos necesarios para el desarrollo de las encuestas periodicas
R302-03	Falsificación de firmas o documentos en el proceso de retiro o cancelación de fondos	Escanear firmas y cedulas para visar sin buscar el archivo fisico		Unidad de Atención al Cliente, Oficial de Cumplimiento	Costo del scanner
R302-07	Financiación de clientes	1. Generar los reportes a Tesorería, Contabilidad, Auditoria Interna y Administración automáticamente 2. Sancionar a los comerciales que queden en sobregiro	Definir una valor o porcentaje para los comerciales con saldo en rojo	Presidencia. Director de Riesgos	Tiempo
R302-08	Desconocimiento del extracto por parte del cliente	Generar y entregar extractos a la totalidad de los clientes periodicamente		Direccion Administrativa y Tesoreria	Tiempo, recursos de papeleria para la impresion



Código del riesgo	Riesgo	Plan de Accion recomendado	Observaciones	Responsable	Recursos
R303-01	Incumplimiento de órdenes o falla en la ejecución de funciones por parte del personal	Crear un plan de capacitación de conocimiento general de la operatividad, productos y servicios de la compañía durante un tiempo determinado antes de iniciar el desarrollo de su cargo		Dirección Administrativa	Tiempo para la inducción
		Verificar la actualización y la parametrización de los aplicativos permanentemente		Tecnología	Tiempo
		Tener un inventario de indicadores de cumplimiento mensualmente	Cada área lleva sus propios indicadores y Presidencia controla su cumplimiento	Cada área y Presidencia	Tiempo
R304-04	Errores y retrasos en la información enviada a los entes de control y vigilancia	Adquisición de un sistema de trazabilidad de la correspondencia		Junta Directiva, Presidencia	Costo del software
R307-01	No atender los requerimientos de los órganos de control	Adquisición de un sistema de trazabilidad de la correspondencia		Junta Directiva, Presidencia	Costo del software
R309-01	Fallas de software	Adquirir software que realice las revisiones a los servidores automáticamente	El software no se consigue en el país y es muy costoso	Junta Directiva, Presidencia	Costo del software
R309-02	Pérdida o fuga de información por daño de la base de datos	Adquirir software que detecte automáticamente los accesos	Restringir más el acceso de información según perfiles	Junta Directiva, Presidencia	Costo del software
R309-04	Fallas del Hardware	Tener un inventario y stock mínimo de repuestos según listado	Se debe tener un listado de repuestos básicos y mantener un stock constante de ellos	Departamento de Sistemas	Costo del stock de repuestos
R309-05	Daño en la infraestructura tecnológica	Tener un servidor paralelo que funcione en caso de daño a la infraestructura tecnológica	El servidor debe tener toda la información del sistema actualizada para ser paralelo a este	Departamento de Sistemas	Costo del servidor paralelo
R309-06	Pérdida de backups	Guardar los backups en un lugar externo a la compañía	Crear copias de seguridad fuera de las instalaciones de la comisionista en caso de evento externo	Departamento de Sistemas	Costo de la custodia de los Backups



Código del riesgo	Riesgo	Plan de Acción recomendado	Observaciones	Responsable	Recursos
R309-08	Insuficiencia tecnológica	Capacitaciones y asistencia a eventos relacionados con nuevas tecnológicas	Que el personal del área de sistemas se encuentre capacitado y a la vanguardia en el área	Presidencia	Costo de la asistencia a las capacitaciones
R309-09	Presencia de virus informáticos	Establecer políticas internas para el manejo de medios extraíbles (diskets, memorias USB)	Crear políticas que establezcan el procedimiento para el manejo de medios extraíbles	Departamento de Sistemas y Presidencia	Ninguno
R309-10	Uso de programas sin licencias	Empezar a usar software libre	Usar software que sus licencias sean de uso libre evitando vencimientos	Departamento de Sistemas y Presidencia	Costo del cambio al nuevo software
R309-11	Corte de suministro de energía	Adquirir una planta de energía	La planta eléctrica es de uso exclusivo para la comisionista y se debe crear un plan de mantenimiento preventivo	Departamento de Sistemas, Presidencia y Junta Directiva	Costo de adquisición y mantenimiento de la planta
R309-13	Problemas de telecomunicación	Hacer jornadas riguroso mantenimiento	Crear jornadas de mantenimiento preventivo y se deben realizar por fuera del horario de servicio	Departamento de Sistemas	El tiempo necesario para las jornadas y el costo del personal y repuestos
R309-14	Problemas de comunicación interna	Modernizar los servidores que permiten la comunicación interna	Los equipos se pueden modernizar mediante actualización de los programas y adquisición de nuevo Hardware	Departamento de Sistemas	El tiempo para las actualizaciones y el costo de adquisición del software y hardware necesarios
R310-06	Transferir fondos a un cliente sin verificar la calidad del beneficiario	Poner en práctica la consulta de la lista de positivos	Poner en práctica la consulta de la lista de positivos	Auditoría Interna y Tesorería	Ninguno



6.12. MONITOREO DE LOS RIESGOS

El registro de eventos busca garantizar información que soporta las matrices de riesgo y controles, verídica y actualizada, de acuerdo a las circunstancias cambiantes que se presentan en el entorno operativo en de la organización, en donde cada persona que hace parte del proceso, debe identificar los eventos de riesgo que vayan surgiendo en la realización diaria de las actividades. Se debe registrar en el “Formato de Registro de eventos de riesgo”, el cual es recolectado por cada responsable de proceso y entregado a la Unidad de Riesgo Operativo, que a su vez se encarga de actualizar las bases de datos de la matriz de riesgo con la nueva información suministrada, al igual que debe dar el respectivo procedimiento y seguimiento.

Se sugieren las siguientes herramientas que permiten identificar los eventos para posteriores actualizaciones de las matrices y mapas de riesgo:

- Análisis Costo- Beneficio de los controles implementados: Se realiza un estudio del costo económico de las consecuencias que genera la presencia de un riesgo y el costo económico de la implantación de un control que mitigue ese riesgo. Así, se debe determinar que genera mayor beneficio para la empresa.
- Auto-evaluación: Evaluación de los procesos y riesgos asociados a los mismos, y registro de los nuevos riesgos que se vayan identificando.
- Capacitaciones: Permanente capacitación de la Unidad de Riesgo Operativo para que identifique riesgos operativos latentes dentro de la empresa
- Entrevistas con los responsables de los procesos: Constante comunicación con los responsables de los procesos para que estos identifiquen nuevos riesgos y se puedan registrar posteriormente.
- Experiencias: Uso de la experiencia por parte de la empresa en la identificación y monitoreo de los riesgos. Esta herramienta es útil cuando ya se tienen datos históricos y una trayectoria en el estudio, identificación y monitoreo de los riesgos operativos
- Inspección y prueba de los controles: Mediante el monitoreo y prueba de la eficiencia de los controles es posible identificar los riesgos latentes de la empresa.
- Revisión de los procesos y sus características: Constante revisión de los procesos para la identificación cambios, interrupciones o deficiencias en los mismos, y por lo tanto, ubicación de nuevos riesgos operativos.
- Seguimiento y evaluación de los indicadores de gestión: Constante monitoreo de los indicadores de gestión para determinar la eficiencia de los procesos y ubicar nuevos así los riesgos posibles dentro de los mismos.
- Talleres de Trabajo: Realización de talleres periódicos con todo el personal de las diferentes áreas de la empresa para la identificación de los riesgos latentes,



basada en la discusión y el común acuerdo.

Los tipos de eventos que se presentan son:

- 1 Nuevos productos o servicios
- 2 Nuevos procesos
- 3 Cambios en el proceso
- 4 Cambios en los riesgos
- 5 Nuevos riesgos en las operaciones
- 6 Nuevos controles
- 7 Cambios en los controles existentes (Diseño del control)
- 8 Cambios en la calificación de la Eficiencia de los controles

El impacto del evento es:

- 1 Redefinir la Probabilidad o Impacto del riesgo
- 2 Redefinir la Solidez del control
- 3 Cambios en la caracterización del proceso
- 4 Nueva caracterización del proceso
- 5 Adición de un nuevo riesgo o control

Fecha	Nombre del proceso	Responsable del proceso	Tipo de evento	Descripción del evento	Responsable del evento	Impacto en el Riesgo	Descripción del impacto del evento
<i>Fecha de registro del evento</i>	<i>Nombre del proceso donde ocurre el evento</i>	<i>Responsable del proceso donde ocurre el evento</i>	<i>Seleccione de la lista el tipo de evento</i>	<i>Describa con sus palabras el evento</i>	<i>Nombre del responsable del evento</i>	<i>El evento tiene impacto en el riesgo: Sí, No</i>	<i>Describa en que impacta el riesgo, si afecta la probabilidad o el impacto</i>

Grafico 30. Formato de registro de eventos de riesgo

6.12.1. Periodicidad del monitoreo

- Diariamente, cada uno de los funcionarios debe realizar el registro y actualización de la matriz de riesgo según la ocurrencia de los eventos.
- Mensualmente, cada responsable de área debe enviar reporte de los indicadores de gestión, actualizaciones y registro de eventos a la Unidad de riesgo Operativo, quien los debe incluir en el sistema y genera los reportes mensuales.
- Semestralmente, el comité de riesgos debe analizar los reportes mensuales de la Unidad de Riesgo Operativo y decidir los planes de acción a seguir.

6.12.2. Seguimiento a Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión propuestos y aprobados por los responsables de los procesos en la Comisionista de Bolsa, se muestran a continuación.



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Óptimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
PLANEACION ESTRATEGICA		Establecer los lineamientos principales para el funcionamiento de la empresa	Número total de objetivos estratégicos cumplidos / Número total de objetivos estratégicos planteados * 100	100%	Se toma el número de objetivos aplicados y cumplidos, y se mira su peso porcentual respecto del total de objetivos planteados	Anual	Presidencia
ASIGNACIÓN DE RECURSOS		Determinar la asignación de recursos según el presupuesto disponible	Valor ejecutado por rubro / Valor total presupuestado por rubro * 100	100%	Porcentaje del cumplimiento del presupuesto	Anual	Dirección Administrativa y Contable
PLANEACION Y DIRECCIÓN DE RIESGO		Establecer los lineamientos para mantener controlados los diferentes riesgos financieros	Monto de total de pérdidas en las negociaciones año 1 VRS Monto de total de pérdidas en las negociaciones año 2	Año 2 < Año 1	Se mide la cantidad de dinero de pérdida total en las negociaciones	Anual	Director de Riesgos
ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES	Vinculación de títulos a la comisionista en el Back Office	Recibir y transferir los títulos valores física y/o digitalmente a la comisionista	Número de Títulos recibidos físicamente y desmaterializados / Número de títulos en los Depósitos de las Centrales de Valores * 100	100%	Se saca el peso porcentual de la cantidad de títulos ingresados a la comisionista por medio físico y desmaterializados, respecto del número de títulos en los Depósitos de las Centrales de valores	Diario	Director de Valores
CONTRATO DE COMISIÓN	Contrato de Comisión en el Front Office	Realizar operaciones bursátiles a nombre de terceros a cambio de una comisión	Dinero ganado por comisión de las operaciones / Número de operaciones de contrato de comisión efectuadas	> Cantidad de dinero por operación posible	Se mide la cantidad de dinero de comisión promedio recibida por operación, en donde se mide el dinero de comisión obtenido en las operaciones respecto del número de operaciones realizadas	Mensual	Vicepresidente Comercial
CUENTA PROPIA	Cuenta Propia en el Front Office	Generar utilidad a la comisionista a partir de operaciones bursátiles	Valor total de la utilidad generada por las operaciones de posición propia / Número de operaciones de posición propia * 100	> Utilidad posible	Se mide la utilidad en pesos por operación de posición propia realizada, tomando el valor total de la utilidad generada por las operaciones de posición propia respecto del número de operaciones de posición propia	Diario	Area comercial de Cuenta Propia



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Optimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
FONDO DE VALORES	Accoplazo	Realizar operaciones de inversión que generen la mayor rentabilidad posible para cada uno de los Fondos de Valores, de acuerdo con las políticas de inversión establecidas para cada uno de ellos	Rentabilidad Promedio mensual del fondo Vs DTF promedio mensual	> Rentabilidad posible	Se hace una comparación de la rentabilidad del portafolio frente a la DTF como benchmark.	Mensual	Director Fondo Valores
	AccoAcción		Rentabilidad Promedio mensual del fondo Vs IGBC corrido del mes	> Rentabilidad posible	Se hace una comparación del IGBC del portafolio frente a la DTF como benchmark.	Mensual	Director Fondo Valores
	AccoDolar		Rentabilidad Promedio mensual del fondo Vs Devaluación del dólar corrida del mes	> Rentabilidad posible	Se compara la rentabilidad del portafolio frente a la devaluación promedio del dólar como benchmark.	Mensual	Director Fondo Valores
	AccoRenta		Rentabilidad Promedio mensual del fondo Vs DTF promedio mensual - 50 Puntos básicos	> Rentabilidad posible	Se hace una comparación de la rentabilidad del portafolio frente a la DTF- Puntos como benchmark.	Mensual	Director Fondo Valores
INVESTIGACIONES ECONÓMICAS	Actualización de base de datos	Actualizar las bases de datos de investigaciones económicas con información del mercado actualizada	Número de reportes o informes generados / Número óptimo de informes *100	100%	Se mide el número de informes generados respecto del número óptimo de informes (1 diario y 1 Mensual)	Mensual	Dirección de Investigaciones económicas
	Reporte de información a las mesas de dinero	Proporcionar información veraz y oportuna a las mesas de dinero en tiempo real	Número de actualización de indicadores y noticias en la página de internet / Número de días hábiles *100	100%	Se mide el número de veces que se actualiza la página de internet por mes, teniendo en cuenta que la página se debe actualizar una vez por día con base a los reportes de información a la mesa y a las bases de datos	Mensual	Dirección de Investigaciones económicas
	Elaboración de informes, estudios y documentación de mercado	Generación de informes y noticias financieras para clientes internos y externos					
	Actualización de la página de Internet de la comisionista	Actualizar diariamente la página de Internet de la comisionista con información actualizada					



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Optimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
MONETIZACIÓN		Abastecer satisfactoriamente las necesidades de efectivo por parte de las casa de cambio	(Dinero pagado en efectivo/Dinero requerido en efectivo + Dinero pagado en abono en cuenta/ Dinero requerido en abono en cuenta) * 100	100%	Se mide la efectividad en el pago sacando el peso porcentual de los pagos efectuados respecto de los pagos requeridos tanto en efectivo como en abonos en cuenta	Diario	Vicepresidente de Divisas
MONITOREO DEL RIESGO	Control en tiempo real de las operaciones de Cuenta Propia	Llevar un efectivo control de las operaciones realizadas en el Front Office en tiempo real	Número de días en que se cumplieron los límites de inversión / Número de días hábiles *100	100%	Se mide el número de días que se cumplieron con los límites de inversión durante las operaciones respecto del total de días en que se realizan negociaciones	Mensual	Dirección de Riesgos
NEGOCIACIÓN DE DIVISAS	Operación intradía con divisas en el Front Office con posición propia y a nombre de terceros	Lograr niveles de utilidad en la negociación intradía de divisas	Utilidad de la negociación de divisas en pesos por dólar	> Utilidad posible	Se mide el valor de la utilidad promedio en pesos por cada dólar negociado	Diario	Vicepresidente de Divisas
VINCULACIÓN DE CLIENTES		Tener conocimiento de las personas que se vinculan como clientes de la empresa	Número de clientes vinculados a la comisionista / Número de solicitudes de vinculación de clientes *100	Depende	Se toma el número de clientes vinculados a la comisionista que cumplen con los requisitos y que no están reportados en las listas de control, y se mide su peso específico respecto del número de solicitudes de vinculación de clientes	Mensual	Oficial del Cumplimiento



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Optimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
ADMINISTRATIVO	Contratación de proveedores	Determinar los proveedores y realizar la contratación de los mismos, según los requerimientos existentes	Valor de las garantías de compra ejecutadas anuales/ Valor total de compras anuales * 100	0%	Se debe calcular el valor de los insumos que han sido sujetos de ejecución de garantías durante todo el año y ver su peso porcentual dentro del total de compras del año.	Anual	Dirrección Administrativa y Contable
	Contratación de Recurso Humano	Seleccionar y contratar al personal que cumpla con el perfil requerido	Número de personas que se vinculan laboralmente a la comisionista / Número de personas que se desvinculan laboralmente de la comisionista *100	0%	Se registra el índice de rotación del personal, comparando el número de personas que se vinculan laboralmente a la comisionista respecto del número de personas que se desvinculan de la comisionista	Anual	Dirrección Administrativa y Contable
			Número de personas que se desvinculan de la comisionista en el periodo de prueba / Número de personas vinculadas laboralmente a la comisionista * 100	0%	Se registra el índice de deserción durante el periodo de prueba, comparando el número de personas que se desvinculan de la comisionista dentro del periodo de prueba respecto del número total de personas que se vinculan normalmente a la comisionista	Anual	Dirrección Administrativa y Contable
	Desvinculación del personal	Desvincular y liquidar al personal dejando evidencia de la entrega del puesto y de sus responsabilidades	Número total de demandas laborales por liquidaciones y retiros / Número total de retiros y liquidaciones *100	0%	Se mide la efectividad en el retiro y liquidaciones de personal sacando el peso porcentual del número de demandas laborales originadas por errores en las liquidaciones y retiros de los empleados respecto del total de retiros y liquidaciones	Anual	Dirrección Administrativa y Contable
	Envío de correspondencia	Generar y enviar la correspondencia de la comisionista	Número total de correspondencia enviada y recibida a satisfacción por los terceros/ Número total de correspondencia generada *100	100%	Se mide la cantidad de correspondencia enviada y recibida por los interesados respecto de la cantidad total de correspondencia enviada a los mismos	Mensual	Dirrección Administrativa y Contable
	Manejo de caja menor	Realizar los pagos y llevar control del dinero de la caja menor	Registro de pagos realizados + Dinero en caja durante el arqueo vs Dinero en caja inicial	Los dos montos deben ser iguales	Cuando se está haciendo el arqueo se debe observar el monto de pagos hechos más el valor final de la caja menor comparándolo contra el valor inicial de caja menor	Semanal	Dirrección Administrativa y Contable



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Optimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
ADMINISTRATIVO	Contratación de proveedores	Determinar los proveedores y realizar la contratación de los mismos, según los requerimientos existentes	Valor de las garantías de compra ejecutadas anuales/ Valor total de compras anuales * 100	0%	Se debe calcular el valor de los insumos que han sido sujetos de ejecución de garantías durante todo el año y ver su peso porcentual dentro del total de compras del año.	Anual	Dirrección Administrativa y Contable
ATENCIÓN AL CLIENTE	Control de Saldos	Verificar los saldos de los clientes para darle movimiento a las cuentas según corresponda.	Número de cuentas con saldos reportados sin movimiento en más de 5 días, movidas en el termino / Número total de cuentas con saldos sin movimiento en más de 5 días *100	100%	Se mide la cantidad de cuentas que tenían saldos sin movimiento con más de 5 días y alas cuales se les dieron procedimientos en nuevas operaciones frente al número total de cuentas con saldo sin movimiento en más de 5 días.	Semanal	Unidad de atención al cliente
	Atención al Cliente	Atender al cliente externo dando solución a las inquietudes que este presente	Número de quejas y reclamos recibidas por el Defensor del cliente	0	Se toma el dato de número de quejas y reclamos recibidos por el Defensor del cliente y reportados a la SF	Trimestral	Oficial de cumplimiento
	Vencimiento de Títulos	Verificar los vencimientos de los títulos, dándole el procedimiento que el cliente defina	Número de renovaciones de los títulos vencidos / Número total de Títulos vencidos *100	100%	Se mide la renovación de los títulos vencidos respecto la cantidad de titulos vencidos en un periodo de tiempo	Mensual	Unidad de atención al cliente
			Número de cancelaciones de los títulos vencidos / Número total de los títulos vencidos *100	0%	Se mide la cancelación de los títulos vencidos respecto la cantidad de titulos vencidos en un periodo de tiempo	Mensual	Unidad de atención al cliente
	Adición de fondos a la comisionista	Dar diligenciamiento a la adición de fondos expresada por el cliente hasta la verificación de los nuevos saldos	Número total de portafolios con adición de saldos / Número total de adiciones realizadas por los clientes y recibidas por la Unidad de Atención al Cliente *100	100%	Mide las adiciones realizadas a los portafolios de los clientes respecto del total de adiciones realizadas a la cuenta de la comisionista	Mensual	Unidad de atención al cliente
	Cancelación de fondos a la comisionista	Dar diligenciamiento a la cancelación de fondos expresada por el cliente, hasta la generación de las planillas de pago de tesorería	Número cancelación de los clientes cumplidas/ Número de instrucciones de cancelación dadas por los clientes *100	100%	Se mide el cumplimiento a las instrucciones de los clientes, mediante la comparación del número de cancelaciones efectuadas por solicitud del cliente respecto del total de solicitudes de cancelación por parte de los clientes.	Mensual	Unidad de atención al cliente



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Optimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
AUDITORIA INTERNA	Revisión de Giros	Hacer una verificación correcta de los giros	Número de errores no detectados durante la revisión por Auditoria Interna en cada una de las áreas de la comisionista en un periodo determinado	0	Llevar un registro de los errores, incumplimientos y fallas de cada uno de los procesos de la comisionista que pasan por Auditoria Interna, comparando dicho valor periodo a periodo	Quincenal	Auditoria Interna
	Cumplimiento Banco de la República	Asegurar el cumplimiento de los pagos					
	Revisión cuadro de Divisas	Verificar el correcto cuadro de las operaciones en divisas realizadas					
	Revisión conciliación centros de efectivo	Verificar una efectiva operación del proceso de monetización con las casas de cambio					
	Ordenes de Giro	Verificar la adecuada generación de las ordenes de giro					
	Revisión del portafolio de la firma	Verificar que el portafolio de Cuenta Propia este correctamente valorado					
CONTABILIDAD	Pago de nómina	Liquidar y pagar nómina oportunamente, dando cumplimiento a los requisitos de ley en materia laboral.	Número de liquidaciones de nómina con inconsistencias al mes/ Número de empleados de nómina * 100	0%	Se toma el número de liquidaciones con correcciones realizadas por parte de la revisoría fiscal y se mira su peso porcentual dentro del total de las nóminas liquidadas.	Mensual	Contador
	Registro Contable	Generar los balances de cierre diario para enviar a la Presidencia y entes de control	Número de días que se cumple con la entrega del cierre diario a Presidencia en el plazo estipulado / Número de días hábiles del mes * 100	0%	Se toman las solicitudes de la SF de retransmitir cierres diarios, frente al total de cierres diarios transmitidos durante un mes.	Mensual	Contador
	Estados Financieros	Realizar adecuadamente los estados financieros y la liquidación de impuestos para enviar a los órganos de control	Número anual de retransmisiones de estados financieros solicitados por la SF/ Número de transmisiones semestrales de estados financieros enviadas a la SF * 100	0%	Se toman las solicitudes de la SF de retransmitir estados financieros, frente al total de estados financieros transmitidos durante un semestre.	Semestral	Contador



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Optimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
LEGAL	Asesoría Jurídica	Dar soporte a cuanto requerimiento de orden jurídico y de los entes de control (Superfinanciera, BVC)	Número de aclaraciones de los requerimientos solicitadas por los entes de control / Número total de requerimientos solicitados por los entes de control	0	Se mide el número de aclaraciones solicitadas por la SF sea por errores o por no envío de los requerimientos en el plazo establecido, respecto del número total de requerimientos solicitados por la SF	Anual	Presidencia
	Asesoría Laboral	Brindar soporte en aspectos relacionados con el Recurso Humano de la Comisionista					
	Asesoría Tributaria, Respuesta a requerimientos	Dar soporte a cuanto requerimientos de orden tributario y de los entes de control					
	Asesoría Tributaria, Soporte de impuestos	Brindar soporte en aspectos relacionados con la contabilización, presentación y pago de impuestos	Número de sanciones anuales por causas tributarias/ Número de liquidaciones de impuestos anual * 100	0	En caso de haber sanciones se contabiliza el número de veces que se presenten para determinar dentro del total de liquidaciones realizadas que porcentaje representan	Anual	Contador y Revisoría Fiscal
MEDICION DEL RIESGO	Control en tiempo real de las operaciones de Cuenta Propia	Llevar una adecuada gestión de riesgo en las operaciones de Cuenta Propia cumpliendo con toda la normatividad exigida en el proceso	Número de días en que se cumplieron los límites de inversión / Número de días hábiles *100	100%	Se mide el número de días que se cumplieron con los límites de inversión durante las operaciones respecto del total de días en que se realizan negociaciones	Mensual	Dirección de Riesgos
	Gestión de Riesgos de los Contratos de Comisión y la Administración de Títulos Valores	Conocer e informar la situación de los portafolios de los clientes					
	Gestión de Riesgos en la Negociación de Divisas	Llevar una adecuada gestión de riesgos en la negociación de divisas					
	Gestión de Riesgos de los Fondos de Valores	Llevar un efectivo control de las operaciones realizadas en los Fondos de Valores en tiempo real					



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Optimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
OPERACIONES	Registro de Operaciones	Realizar un registro eficiente y adecuado de las operaciones de la comisionista	Número de retransmisiones solicitadas por la BVC	0	Se toman las solicitudes de la BVC de retransmitir las diferentes valoraciones de portafolios	Bimensual	Coordinador Operativo de mesa
OPERACIONES Y CUMPLIMIENTO	Adjudicación	Realizar una adecuada adjudicación de todas las operaciones realizadas	Número de operaciones registradas a los clientes / Número de operaciones realizadas *100	100%	Se toma el número de operaciones registradas en el sistema frente al número de operaciones realizadas	Diario	Director de operaciones
	Liquidación de Operaciones	Realizar la liquidación de todas las operaciones para su adecuado archivo y comunicación	Número de extractos recibidos por los clientes/Número de extractos generados *100	100%	Número de liquidaciones recibidas y firmadas por el cliente / Número de liquidaciones impresas	Diario	Director de operaciones
GENERACION DE LIQUIDACIONES DE BOLSA Y EXTRACTOS	Generación de liquidaciones de bolsa	Generar adecuadamente las liquidaciones de bolsa de los clientes	Número de liquidaciones impresas / Número de operaciones realizadas * 100	100%	Por cada operación se debe imprimir una liquidación de bolsa, por ello se mide el número de liquidaciones impresas respecto del número de operaciones realizadas	Diario	Director de operaciones
	Manejo de extractos	Hacer llegar los extractos a los clientes	Número de extractos recibidos por los clientes/Número de extractos generados *100	100%	Número de liquidaciones recibidas y firmadas por el cliente / Número de liquidaciones impresas	Diario	Director de operaciones
SISTEMAS, TECNOLOGIA	Elaboración de Backups	Elaborar backups como medio de seguridad para proteger la información	Número de Backups generados por fuera del servidor / Número de Backups generados *100	100%	Dado que lo importante es tener los backups por fuera del servidor, se mide el número de backups generados por fuera del servidor respecto del número total de backups generados	Mensual	Departamento de Sistemas
	Mantenimiento Interno	Realizar un periódico mantenimiento de todos los equipos tecnológicos con que cuenta la empresa	Número de equipos a los cuales se les realizó mantenimiento/ Número total de equipos *100	100%	Se mide el número de equipos a los cuales se les realiza mantenimiento respecto del número total de equipos de la comisionista	Mensual	Departamento de Sistemas
	Soporte diario	Prestar soporte informático a todos los departamentos de la empresa	Número de inconsistencias mensuales solucionadas/ Número de inconsistencias reportadas * 100	100%	Se determinan las inconsistencias por parte de los funcionarios del fondo y se le reportan al asesor externo, dentro de estas se determinan cuantas son solucionadas.	Mensual	Departamento de Sistemas



Proceso	Subproceso	Objetivo	Indicador	Indicador Optimo	Metodología	Periodicidad	Responsable
TESORERÍA	Recaudo de Clientes	Incluir los abonos a las cuentas de los clientes	Número de abonos registrados en las cuentas de los clientes / Número de abonos o consignaciones en las cuentas de la comisionista	100%	Se mide el número de abonos realizados a las cuentas de los clientes respecto de los abonos recibidos en las cuentas de la comisionista y así mismo verificar la procedencia de cada uno	Mensual	Tesorero
	Pago a proveedores e impuestos	Cancelar la factura o impuesto	Número de pagos realizados a acreedores / Número de facturas o cuentas de acreedores que solicitan el pago * 100	100%	Hacer el conteo de pagos realizados a los acreedores y enfrentarlo con el total de facturas o cuentas de cobro de acreedores solicitados correspondientes al mismo periodo.	Mensual	Tesorero
	Flujo de Caja	Calcular el flujo de caja diario para realizar la contabilidad respectiva	Número de operaciones registradas en los flujos de caja / Número de notas débito o crédito * 100	100%	Se verifica que el número de operaciones registradas en el flujo de caja corresponda al número de notas débito y crédito archivadas	Diario	Tesorero
	Pago a clientes	Calcular los excedentes de las cuentas de los clientes	Número de pagos realizados a clientes / Número de solicitudes de pago de los clientes * 100	100%	Hacer el conteo de pagos realizados a los clientes y enfrentarlo con el total solicitudes de pago de los clientes correspondientes al mismo periodo.	Diario	Tesorero



CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Si bien el sector financiero tiene un recorrido importante en la administración de sus riesgos de mercado y de crédito, la gestión del riesgo operativo es un tema relativamente reciente en nuestro país. Así mismo es necesario considerar que el riesgo operacional no es un riesgo nuevo; de hecho, es un riesgo inherente a cualquier negocio y no es exclusivo de la actividad financiera.

En el ámbito mundial y por ende colombiano, la implementación integral de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO), se está constituyendo en una de las prioridades de las empresas tanto del sector privado como público, lo cual se refleja en:

- o La emisión por parte del ICONTEC de la Norma Técnica Colombiana de Gestión del Riesgo NTC 5254 (actualizada en el 2007).
- o La expedición de la Circular 048 de 2006 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia que exige a las entidades vigiladas, la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) en el año 2007.

La Administración del Riesgo enseña a las organizaciones como administrar los riesgos efectivamente, logrando mejores resultados y garantizando la continuidad de su negocio, mediante el desarrollo de su personal en habilidades para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos específicos de los procesos claves de la organización, mediante la detección de riesgos, generación de mapas de riesgo inherente, la identificación y calificación de controles y cálculo del riesgo residual al cual se encuentra expuesto la Comisionista de Bolsa.

Debe entenderse el cumplimiento de un requerimiento normativo de la Súper Financiera de Colombia como uno de los objetivos del SARO, mas no como su fin único, ya que estaríamos obviando la minimización de las pérdidas causadas por eventos de riesgo operacional, la cual encamina a las organizaciones a una mejora sustancial en el servicio al cliente, la percepción del mismo hacia el negocio y por lo tanto beneficios tales como el Good wil.

La identificación y medición del riesgo no es una tarea sencilla, ya que debe realizarse como un proceso que debe ir construyéndose por etapas, y que a su vez requiere un gran esfuerzo de todas las personas de la organización, integrando no solamente al área de riesgos y la alta dirección sino también a todas las áreas que interactúan en los procesos, lo cual implica un cambio radical en la mentalidad y la cultura organizacional.

Durante el desarrollo e implementación de la metodología en la Comisionista de Bolsa, se pudo evidenciar las inquietudes e inconvenientes que han venido surgiendo en el sector, debido principalmente a:

- o La falta de cultura del riesgo, es por ello que el SARO requiere para su implementación de cambios en la forma de pensar y actuar de la organización, los procesos que la componen, los hábitos y compromiso del personal.



- La falta de claridad en los plazos otorgados por los entes reguladores para el cumplimiento de las diferentes etapas expuestas en la normatividad.
- La falta de claridad en los funcionarios auditores de la Súper Intendencia Financiera de Colombia a cerca de la metodología a implementar al interior de las organizaciones para cumplir con el requisito de la norma.
- La falta de colaboración del personal en el momento de identificar y calificar tanto los riesgos como los controles, debido a su temor hacia la evaluación de la eficiencia de su trabajo.
- La falta de existencia de un software para el registro de los eventos de riesgos operacional, que sea acorde con la legislación Colombiana y accesible al presupuesto de las entidades financieras de pequeño y mediano tamaño.
- La falta de existencia de sistemas de manejo de información que sean diseñados para la detección y registro de eventos de riesgo operacional, conjugando la calificación cuantitativa dada por el software con la cualitativa establecida por el recurso humano.

Por lo anterior expuesto, debe entenderse que el proceso de implementación del SARO es un proceso paso a paso, en donde la cultura organizacional hacia el riesgo y la integración de los procesos marcan uno de los ítems mas importantes en el existo de los planes a desarrollar. Así mismo es responsabilidad de la Comisionista de Bolsa, disponer de todos los recursos necesarios para la ejecución de los programas y planes diseñados.

Así mismo es responsabilidad de la Superfinanciera y de las empresas vigiladas por ella, gestionar la creación de seguros hacia la cobertura del riesgo operativo en las organizaciones.



8.2. RECOMENDACIONES

Verificar constantemente que se estén implementado las políticas de administración del riesgo operativo, en la totalidad de los procesos de la Comisionista de Bolsa, logrando así una correcta; identificación, medición, control y monitoreo del riesgo, generando estándares para el conocimiento del perfil de riesgo operacional manejado por la organización.

Mantener activa la estructura organización del SARO y la Unidad de Riesgo Operativo (URO), dando cumplimiento a las funciones establecidas para cada rol y realizando las reuniones en el término establecido para identificar, analizar, medir y controlar los eventos de riesgo, los controles y los nuevos riesgos que surjan.

Mantener el reporte de los indicadores de gestión por proceso y por área, garantizando así que se este midiendo y controlando el riesgo.

Mantener los reportes de divulgación de la información asociada al riesgo operativo a todo el personal, para que este lo conozca y aprenda a identificarlo y mitigarlo.

Actualizar periódicamente la base de datos de registro de eventos de riesgo, creando una base de datos históricos de los eventos sucedidos, midiendo así su impacto en la organización, calculando las pérdidas potenciales, y diseñar planes de mitigación que permitan una adecuada gestión del riesgo operacional.



8.3. TABLA DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO	%	ACTIVIDAD	RECOMENDACION
Implementar una metodología de administración de riesgos operativos de acuerdo con la normatividad de la Superintendencia Financiera de Colombia según Circular Básica contable y financiera No 100, Capítulo XXIII, Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo - SARO, alineados con el funcionamiento de los procesos de una entidad financiera	100%	Se consultaron diferentes metodologías implementadas para la administración del riesgo, las cuales se conjugaron en el diseño de una metodología acorde a la Comisionista de bolsa y los requerimientos de la SFC. Ver capítulo V.	Estar en constante actualización de la normatividad que aplica al SARO y realizar las modificaciones pertinentes a la metodología, para así estar acorde a los requerimientos de ley.
Definir políticas dirigidas a administrar y disminuir los riesgos operativos de la comisionista de bolsa.	100%	Se definieron y aprobaron las políticas o lineamientos generales del SARO en la Comisionista de Bolsa, según los requisitos de la SFC. Ver capítulo III	Verificar constantemente que se estén implementado las políticas de administración del riesgo operativo, en la totalidad de los procesos de la Comisionista de Bolsa, logrando así una correcta identificación, medición, control y monitoreo del riesgo, generando estándares para el conocimiento del perfil de riesgo operacional manejado por la organización.
Impulsar en la Comisionista de Bolsa la cultura de la administración y control de los riesgos operativos a través de la definición del rol y la responsabilidad de cada uno de los miembros de la Comisionista de Bolsa frente al Sistema de Administración del Riesgo Operativo - SARO.	100%	Se definió la estructura organizacional del SARO, los miembros integrantes de la Unidad de Riesgo Operativo URO y sus funciones y responsabilidad sobre el SARO (Ver capítulo IV), y adicionalmente se crearon estrategias de comunicación y divulgación a toda la organización (ver capítulo V numeral 5.10)	Mantener activa la estructura organizacional del SARO y la Unidad de Riesgo Operativo (URO), dando cumplimiento a las funciones establecidas para cada rol y realizando las reuniones en el término establecido para identificar, analizar, medir y controlar los eventos de riesgo, los controles y los nuevos riesgos que surjan.
Identificar oportunidades de mejoramiento en cada uno de los procesos evaluados mediante implementación de los controles, planes de acción y seguimiento a los indicadores de gestión, buscando el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.	100%	Se identificaron y probaron controles, se planearon planes de acción a seguir y se plantearon los indicadores de gestión a medir periódicamente por cada área. Ver capítulo V numerales 5.6 , 5.8 , 5.9 y capítulo VI numerales 6.5 al 6.12	*Mantener el reporte de los indicadores de gestión por proceso y por área, garantizando así que se este midiendo y controlando el riesgo. *Mantener los reportes de divulgación de la información asociada al riesgo operativo a todo el personal, para que este lo conozca y aprenda a identificarlo y mitigarlo.



BIBLIOGRAFIA

CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA (100/95), Capitulo XXIII, Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo

COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA, Banco de pagos internacionales, 2004. www.bis.org.

"BASILEA I Y II" EN OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA N° 56, febrero 2006.

"D.R". KPMG Cardenas Dorsal S.C. firma Mexicana miembro de KPMG Internacional, Mexico D.F. 2004

LA BANCA EN INTERNET: Riesgos Implícitos, José Manuel Feria Domínguez, CICA, España, 2005.

CAPITULO XXIII REGLAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO. Anexo 1; Lineas Operativas para el registro de eventos de riesgo operativo.

MODELO DE CONTROL INTERNO ENTERPRISE RISK MANAGMENT, COSO II.

ANEXO 1, ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE FLUJOGRAMAS

1. Definición Flujograma

Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas.

2. Elementos

Elementos que se necesitan:

- Conocer el procedimiento, es decir, la manera como se realiza el proceso.
- Las actividades en forma secuencial.
- Los responsables de ellas.
- Los plazos para ejecutar cada actividad.
- Los documentos e informes utilizados.

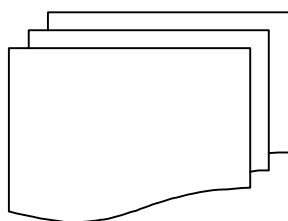
3. Símbolos usados en los flujogramas



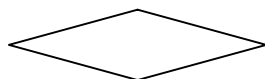
Límites: Indica el principio y dentro del símbolo se escribe la palabra **INICIO**.



Representa la preparación de un **DOCUMENTO EN ORIGINAL** de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda. Por ejemplo: una autorización, un informe, una factura, una orden de compra, etc.



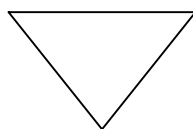
Representa la preparación de un **DOCUMENTO QUE SE ELABORA EN ORIGINAL Y VARIAS COPIAS** (Por cada copia se utiliza un icono numerado)



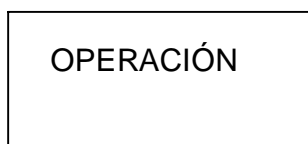
Representa la **TOMA DE DECISIONES**. Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.



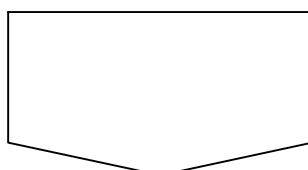
Identifica el **ARCHIVO DEFINITIVO** de un **DOCUMENTO**



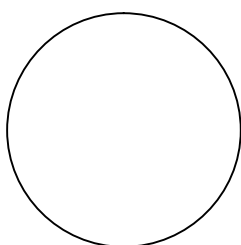
Identifica el **ARCHIVO TEMPORAL** de un **DOCUMENTO**



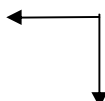
Representa una **OPERACIÓN, ACCIÓN O ETAPA DEL PROCESO**. El nombre y una breve descripción de la etapa o de la actividad y quién la ejecuta, se registran al interior del rectángulo. Por ejemplo: recibir, elaborar, verificar, entregar, etc



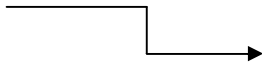
CONECTOR DE PÁGINAS. El total de las páginas se registra en la parte inferior derecha y el número correspondiente a la página.



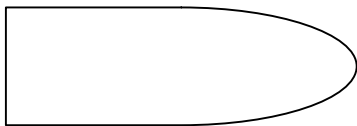
CONECTOR INTERNO. Permite conectar actividades o formatos con otras actividades dentro del Flujograma.
INSPECCIÓN. Indica que el proceso se ha detenido. Involucra una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad, este símbolo requiere una firma de aprobación.



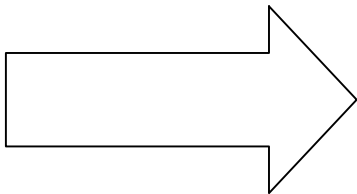
Indica el **SENTIDO DE LA INFORMACIÓN**. Las flechas se utilizan para conectar los diferentes símbolos, y con ellos se representa el recorrido de la información entre las diferentes actividades o dependencias. Pueden ser horizontal, vertical, ascendente o descendente.



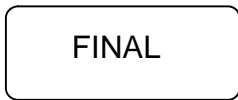
Se utiliza para mostrar **TRANSMISIÓN** de los datos por vía telefónica, fax o electrónica.



Este símbolo también llamado bala se utiliza para indicar **ESPERA** antes de realizar una actividad.



TRANSPORTE. La flecha ancha significa movimiento del OUTPUT. Por ejemplo, el envío de un documento por correo.



Límites: Representa el **FINAL** del Proceso

ANEXO 2, MANUAL DEL USUARIO DEL SOFTWARE GRISK

1. Nombre aplicación: GRisk

2. Introducción

El software es una herramienta para la administración del riesgo operativo, y tiene como principal funcionalidad el registro de eventos y riesgos operativos. El software requiere de JAVA como programa para la ejecución de la aplicación y utiliza ACCES como motor de búsqueda de la base de datos de riesgos.

3. Instalación del Software

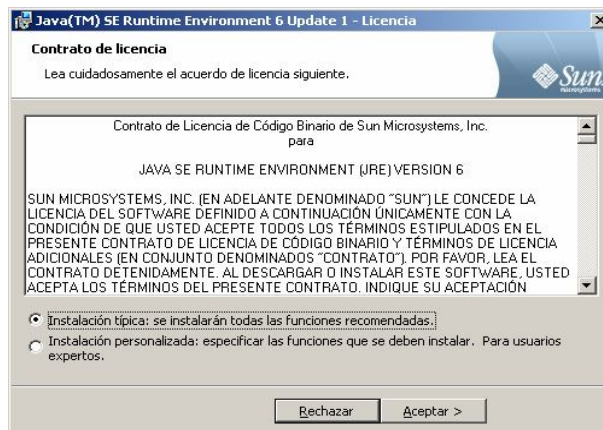
3.1. Requerimientos del equipo de cómputo.

La ejecución del programa necesita los siguientes requerimientos de equipo para su correcto funcionamiento.

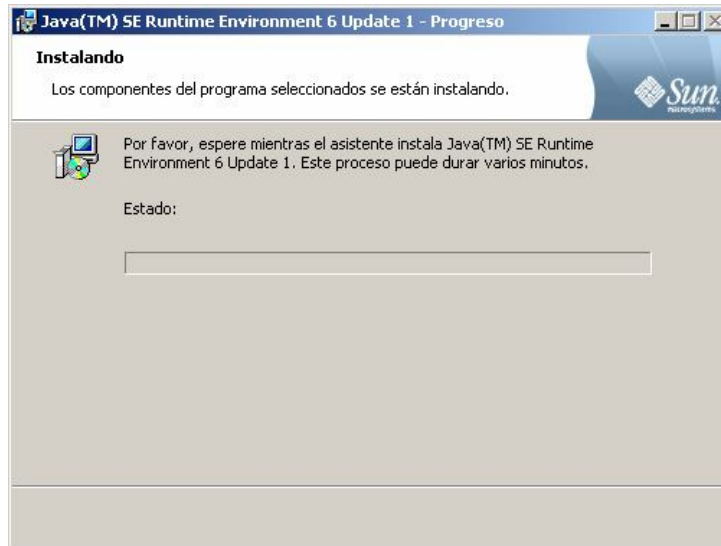
- Procesador de 1.4 GHz.
- Memoria Ram de 256 MHz.
- Espacio en disco duro de 2 Gb.

3.2. Configuración del programa

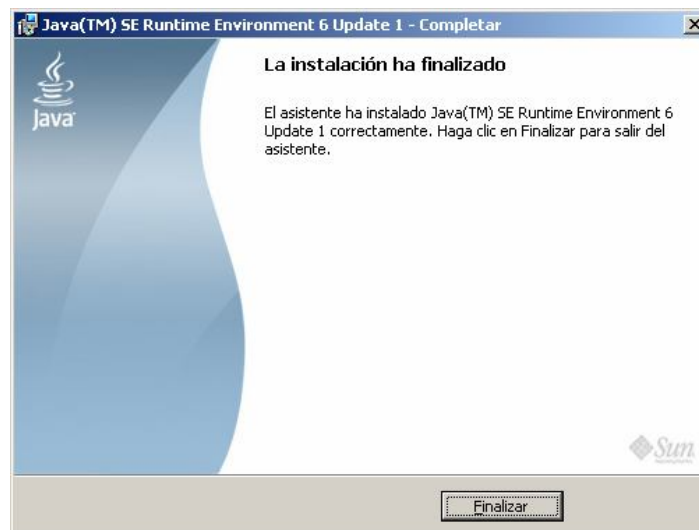
1. Se debe contar con un equipo con perfil de administrador de sistema, al cual se le puedan hacer cambios en la configuración.
2. Instalar el parche de Java (jre-6u1-Windows-i586), el instalador es una versión gratuita. Se debe ejecutar el instalador. Se señala instalación típica y se da clic en **Aceptar**.



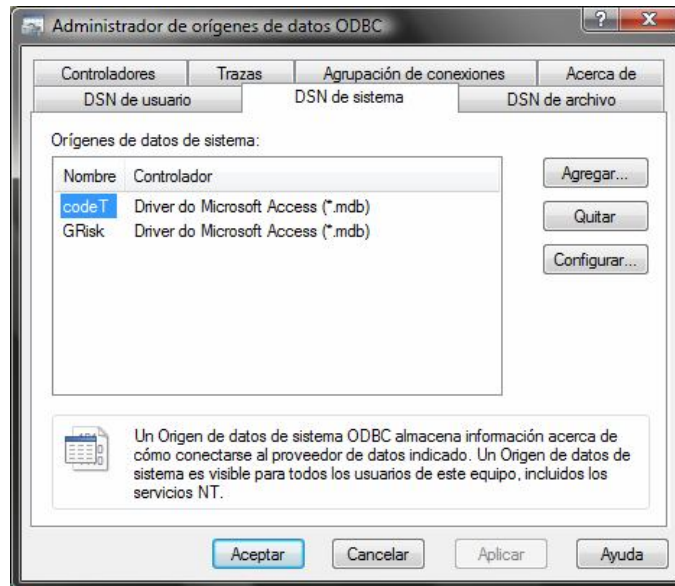
Esperar a que la aplicación cargue



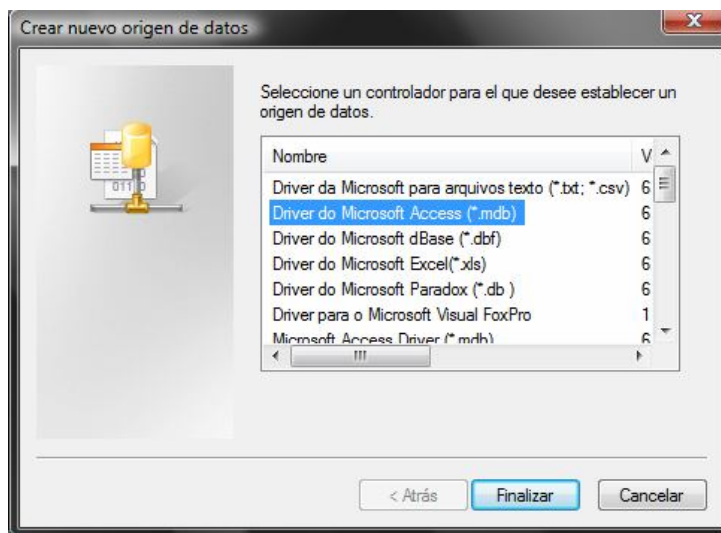
Dar clic en **Finalizar**.



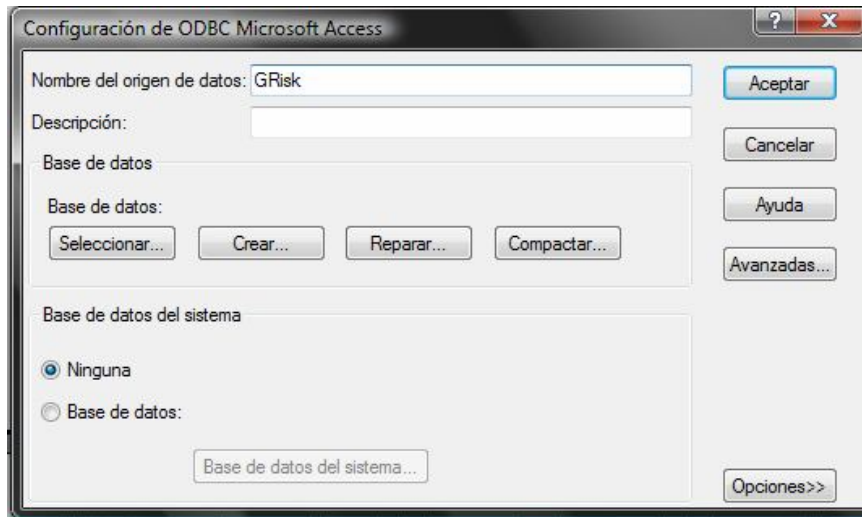
3. Copiar la carpeta con el nombre GRisk a la siguiente ubicación: C:\Archivos de Programa.
4. Configurar la base de datos con los siguientes pasos:
 - a. Abrir el **Panel de control**
 - b. Abrir **Herramientas administrativas**.
 - c. Abrir **Orígenes de datos ODBC**
 - d. Seleccionar **DSN de sistema**
 - e. En DSN de sistema hacer clic en **Agregar**



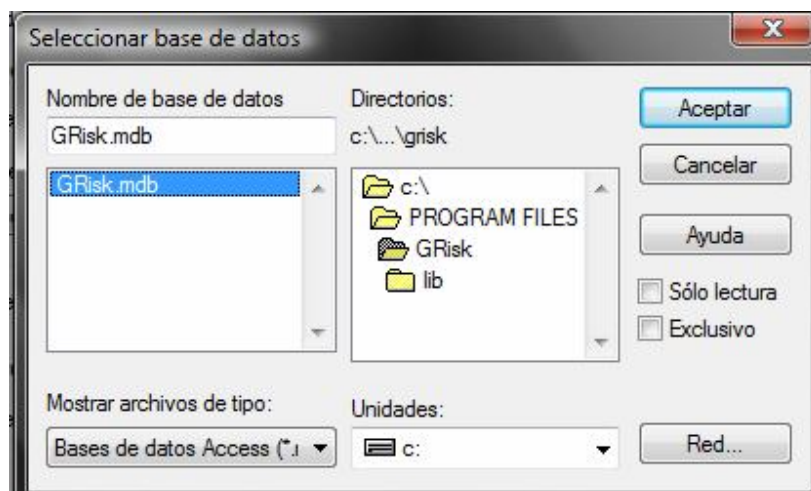
- f. Seleccionar **Driver do Microsoft Access (*.mdb)** y hacer clic en **Finalizar**.



- g. En la ventana que se abre en el campo de texto **Nombre del origen de datos**, se escribe GRisk, dar clic en **Seleccionar**



- h. En la ventana que se abre, se ubica la posición de la base de datos, para el caso será C:\Archivos de programa\GRisk, se selecciona (**GRisk.mdb**), dar clic en **Aceptar**.



- i. Aparecen otras dos ventanas a las cuales se da clic en **Aceptar** y **Aceptar** respectivamente.

Se Tiene lista la base de datos, conectada al programa, se puede empezar a utilizar.



3.3. Uso del Programa

En la primera parte del programa se introduce un usuario y una contraseña, el programa lo evalúa con la base de datos.

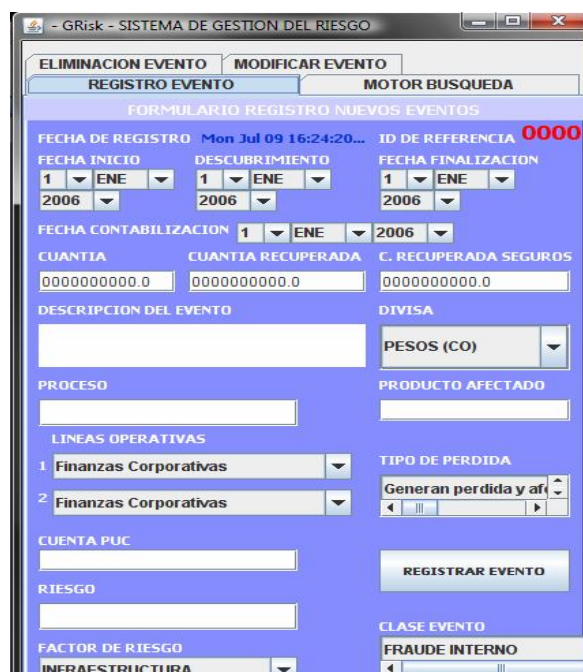


Al ingresar al programa se encuentran las siguientes pestañas:

- 1 Registro Evento
- 2 Motor Búsqueda
- 3 Eliminación de Evento
- 4 Modificación de Evento

a) Registro de Evento

Esta ventana es la que permite registrar un evento, con sus respectivos Ítems y guardarlo en la base de datos.



En la siguiente tabla se encuentran los ítems del Registro de eventos y su respectiva

Desarrollado por:

Versión:

Fecha:

Página:

CRS Consulting Ltda.

1.0

Octubre 2007

212

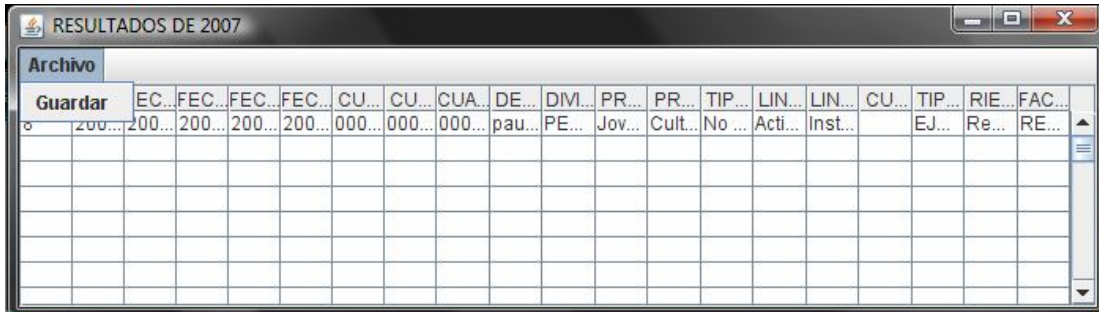


descripción.

ITEM	DESCRIPCION
ID Referencia	Código interno que relacione el evento en forma secuencial.
Fecha de Registro	Fecha en que se registra el evento.
Fecha de Inicio	Fecha en que se da inicio al evento.
Fecha de Finalización	Fecha en que se finaliza el evento.
Descubrimiento	Fecha en que se descubre el evento
Fecha de contabilización	Fecha de contabilización del evento
Divisa	Moneda en la que se materializa el evento.
Cuantía	Cantidad de dinero al que asciende la pérdida.
Cuantía total recuperada	Cantidad de dinero total recuperada por acción de la entidad, incluyendo la recuperada por seguros.
Cuantía recuperada por seguros	Cantidad de dinero recuperada por el cubrimiento a través de una póliza de seguro.
Clase evento	Especifica la clase de evento
Líneas Operativas 1 y 2	Las líneas operativas a las que afecta el evento, existe un primer nivel y un segundo.
Riesgo	Riesgo con el que se asocia el evento.
Factor Riesgo	El factor que se le asocia al riesgo.
Descripción del evento	Se realiza una breve descripción del evento que se ha presentado
Producto afectado	Producto de la entidad que es afectado por el evento, puede ser un servicio.
Procesos	Proceso de la compañía al que se le presenta el evento.
Tipo de pérdida	Tipo de pérdida causada por el evento.
Cuenta PUC	Cuentas PUC afectadas por el evento.

b) Motor de Búsqueda

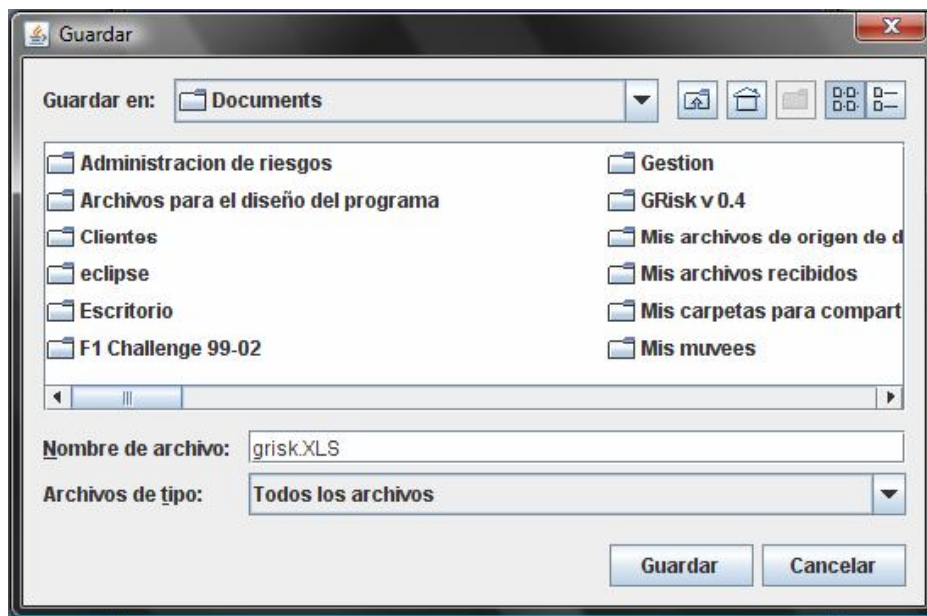
Este es el modulo que permite acceder a la base de datos para leer lo que se ha almacenado con anterioridad, se encuentran algunos ítems que facilitan la búsqueda.



2. Al dar clic en **Guardar**, aparece la siguiente ventana de alerta, la cual indica la extensión del archivo para guardarlo. A esta ventana se da clic en **Aceptar**.



3. Aparece una nueva ventana de nombre Guardar, se escribe el nombre del archivo, sin olvidar la extensión del archivo, **(*XLS)**. Se da la ruta donde se desea guardar y se da clic en **Guardar**.

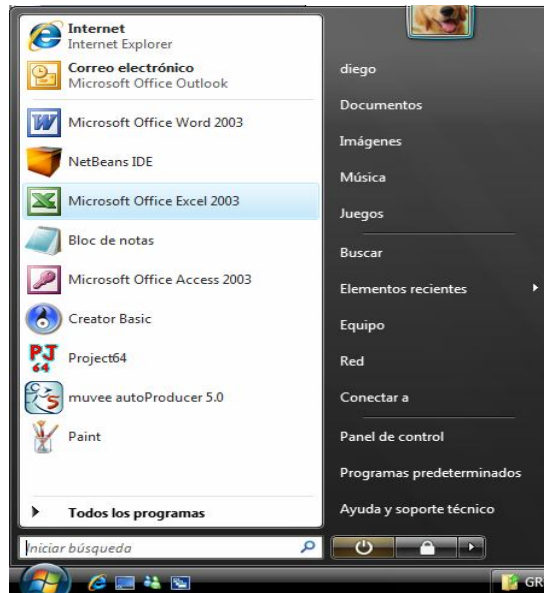


4. El archivo quedó guardado en la ubicación escogida.

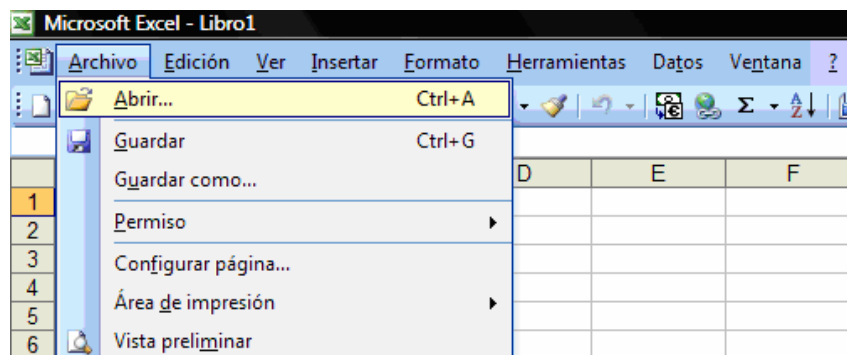
Abrir el archivo generado en Excel.

Para abrir el archivo generado en Excel, se realizan los siguientes pasos:

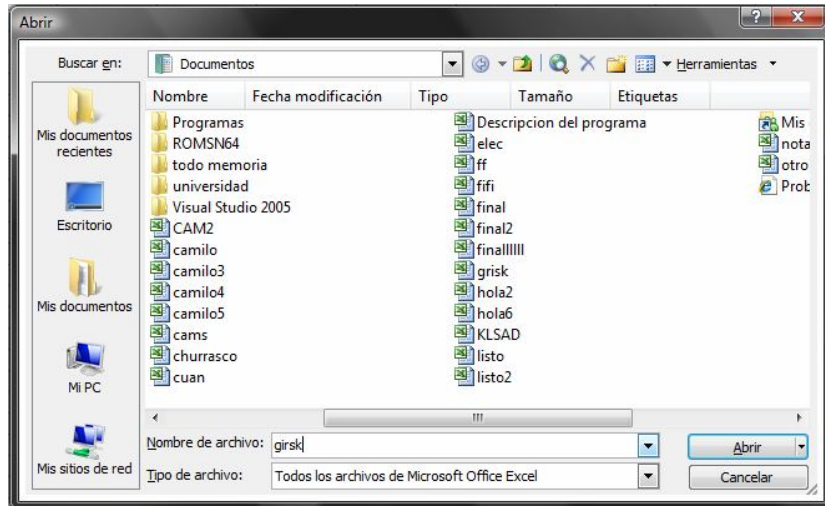
1. Se Abre el programa Excel.



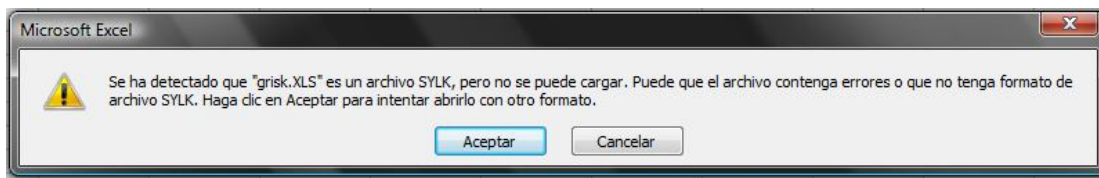
2. En el programa Excel, se selecciona **Archivo**, dentro del desplegable, dar clic en **Abrir**.



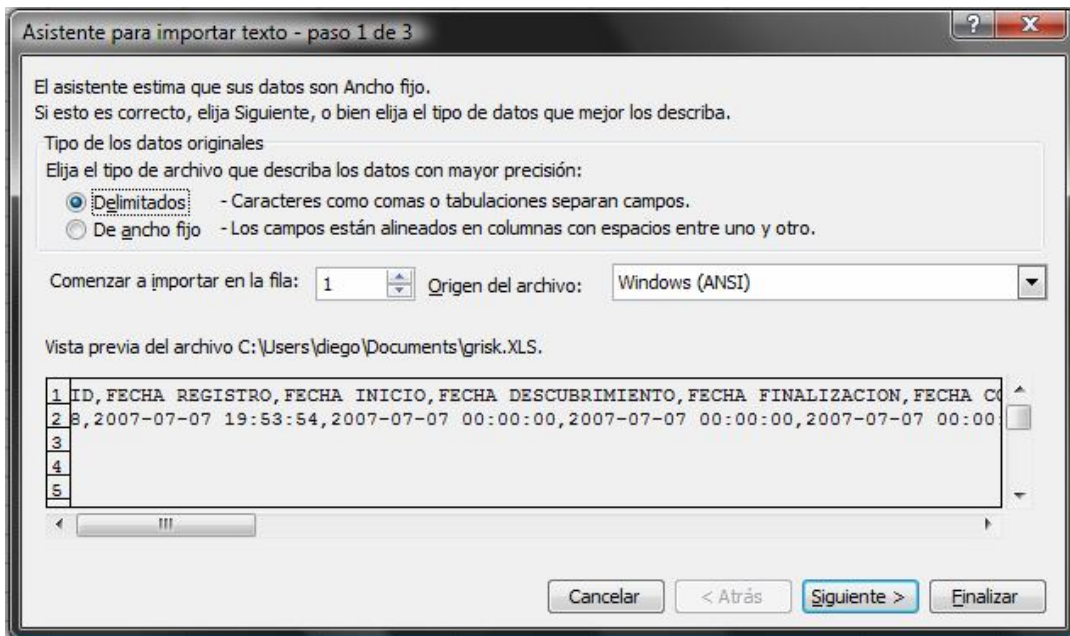
3. Se busca la ubicación del archivo, se selecciona el archivo y dar clic en **Abrir**.



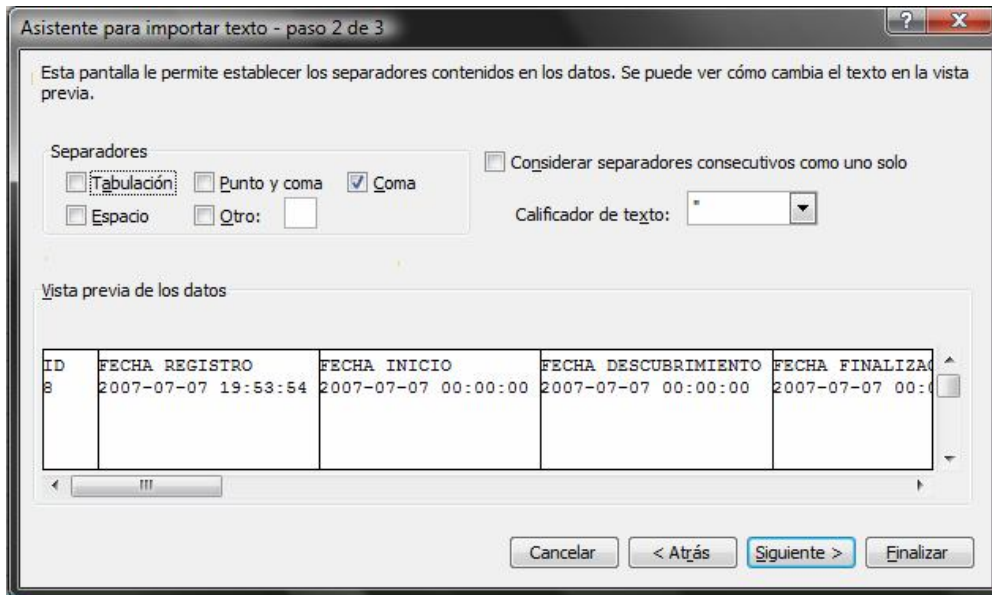
4. Aparece la siguiente ventana que busca abrir el archivo en otro formato, dar clic en **Aceptar**.



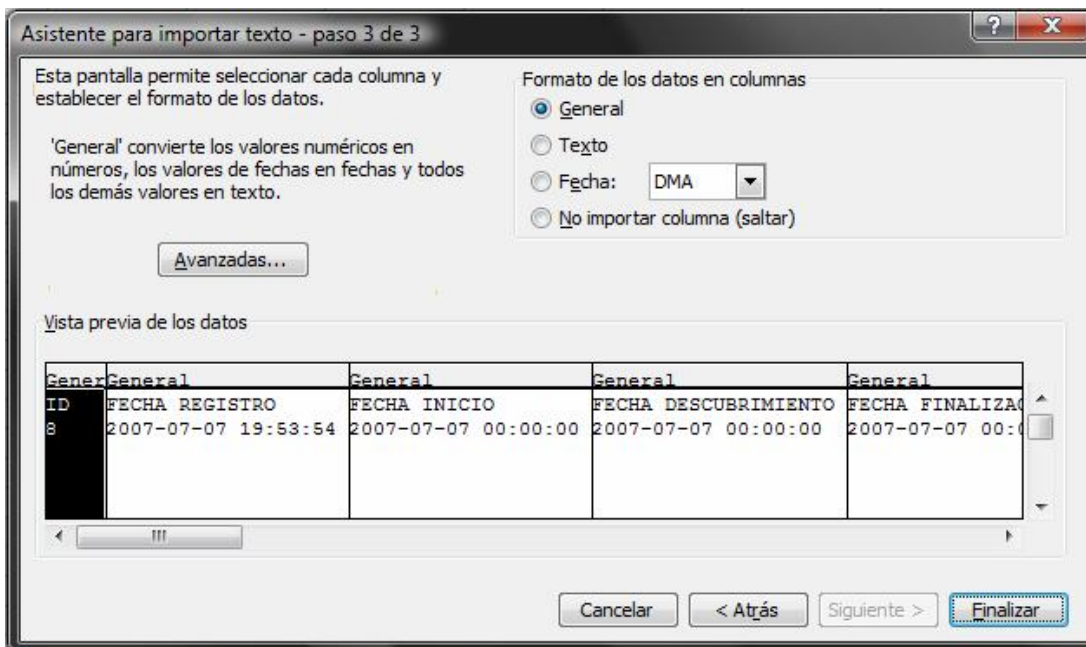
5. Aparece la siguiente ventana en la cual se selecciona **Delimitados**, dar clic en **Siguiente**.



6. En **Separadores**, se selecciona **Coma**, dar clic en **Siguiente**.



7. Se abre la siguiente ventana, en la cual se da clic en **Finalizar**.



8. El archivo está listo para ver en Excel, allí se podrán realizar los filtros deseados y se podrá imprimir.

c) Modificación de Evento

Para la modificación de evento se realizan los siguientes pasos:

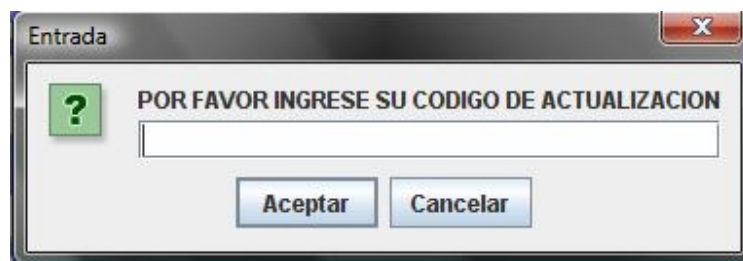
1. Se digita la ID del Evento.



2. Dar clic en la ventana de **DESCRIPCIÓN DEL EVENTO**, la información del evento correspondiente a la ID se carga de manera automática.

3. Hacer los cambios respectivos y se da clic en el botón de **ACTUALIZAR EVENTO**.

4. Aparece una ventana donde se debe insertar el código de modificación, se digita el código y se da clic en **Aceptar**.

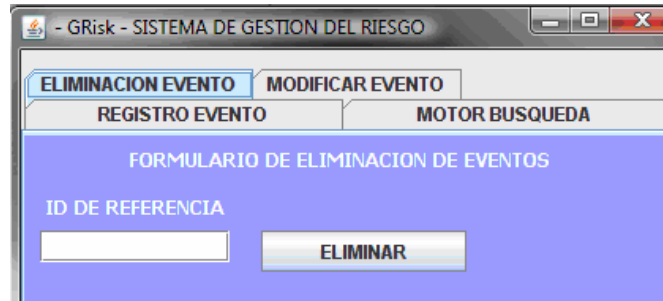


Ya se han registrado los cambios respectivos.

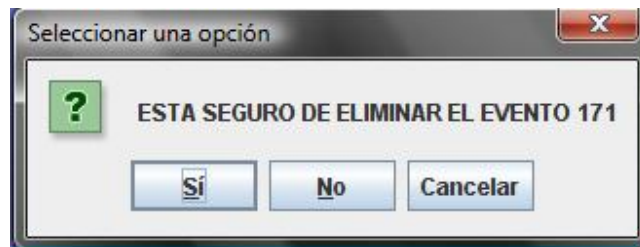
d) Eliminación de Evento

Para la eliminación del evento se siguen los siguientes pasos:

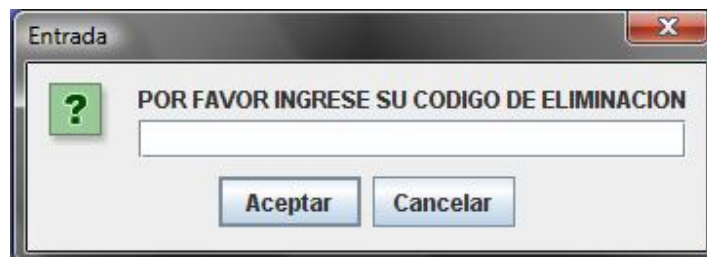
1. Escribir el ID del evento que se desea eliminar.



2. Dar clic en el botón eliminar
3. Se abre la siguiente ventana en la cual debe seleccionar una opción.



Al dar clic en la opción de **Si**, se abre la siguiente ventana, donde se debe ingresar el código de eliminación y se da clic en **Aceptar**.

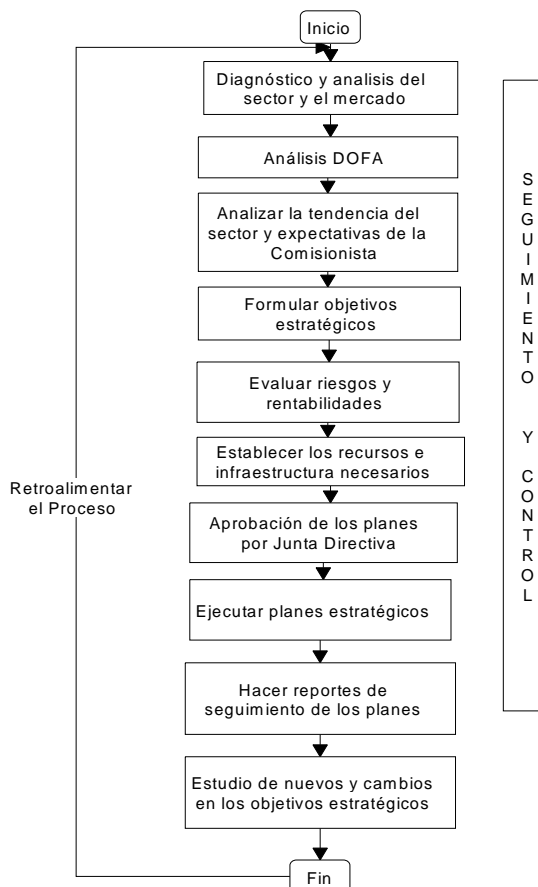


Se ha eliminado el evento.

ANEXO 3, IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE PROCESOS

1. Macro procesos Gobernantes

PLANIFICACION ESTRATEGICA

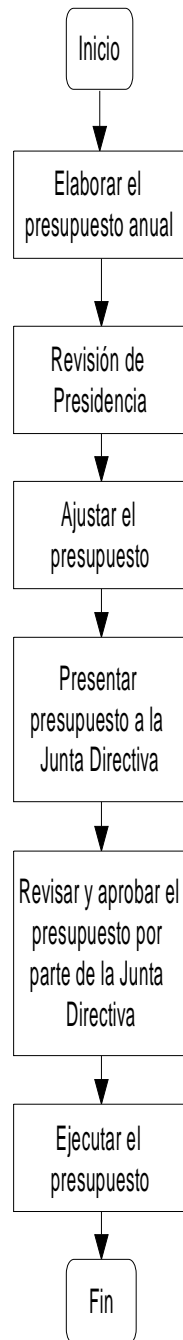




PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
SUBPROCESO:	PROCEDIMIENTO : Creación de estrategias para el desarrollo del negocio de la empresa
OBJETIVO: Establecer los lineamientos principales para el funcionamiento de la empresa	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Directora Investigaciones económicas, Presidencia, Director de Riesgos, Junta Directiva

PASO	No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1		Directora Investigaciones económicas	Realizar un diagnóstico y análisis del sector Bursátil y del mercado		
2		Directora Investigaciones económicas, Presidencia	Realizar análisis DOFA, analizando la posición de la Comisionista respecto al sector Bursátil.		
3			Analizar las expectativas y tendencias del sector y de la Comisionista		
4			Formular las estrategias u objetivos estratégicos		
5			Formular un plan estratégico de acción para cada objetivo estratégico		
6		Presidencia, Director de Riesgos	Evaluar los riesgos y rentabilidades de cada plan		
7		Presidencia, Director Administrativo y Contable	Establecer los requerimientos, infraestructura y recursos necesarios para la implementación de los planes estratégicos		
8		Junta Directiva	Revisar, ajustar y aprobar los objetivos y planes estratégicos		
9		Presidencia, Directores de área	Ejecutar o implementar los planes de acción estratégicos		
10			Hacer reportes de seguimiento por áreas de la ejecución de los planes periódicamente		
11		Presidencia	Estudio permanente de nuevos objetivos estratégicos y cambios en los existentes a implementar		
12		Presidencia	Seguimiento y control de los planes		

ASIGNACION DE RECURSOS

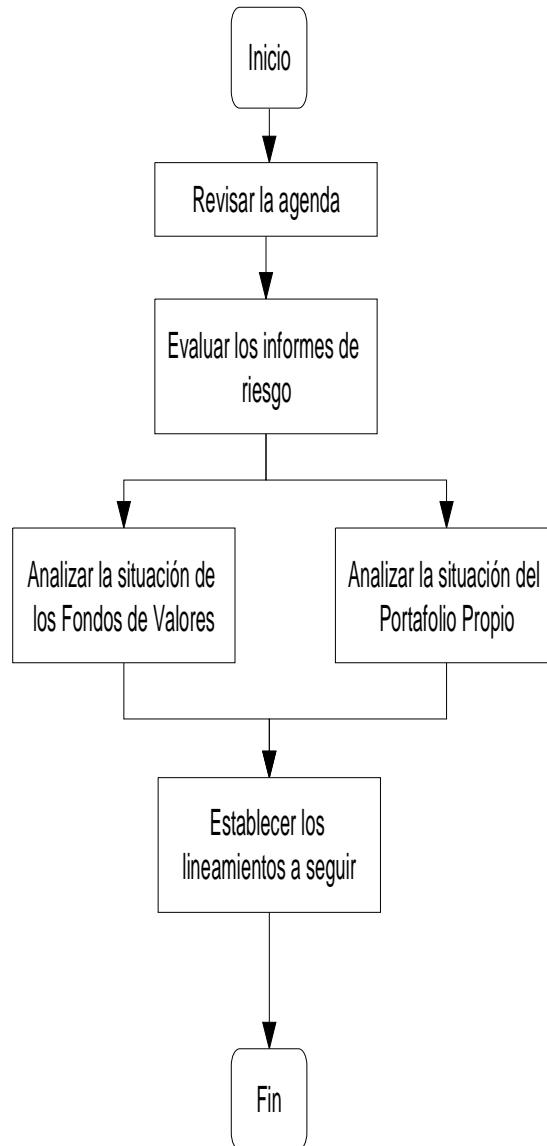




PROCESO ASIGNACION DE RECURSOS	
SUBPROCESO:	PROCEDIMIENTO : Realización del presupuesto anual
OBJETIVO: Determinar la asignación de recursos según el presupuesto disponible	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Dirección Administrativa, Junta Directiva, Presidencia

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Dirección Administrativa	Elaborar el presupuesto anual de gastos con base en el del año anterior proyectando los gastos según su categoría		
2	Presidencia	Revisar el presupuesto de gastos presentado y proponer ajustes		
3	Dirección Administrativa	Realizar los ajustes correspondientes		
4	Presidencia	Presentar nuevamente el presupuesto a la Junta Directiva		
5		Revisar el nuevo presupuesto y aprobarlo		
6	Dirección Administrativa	Ejecutar el presupuesto		

PLANEACION Y DIRECCION DE RIESGO





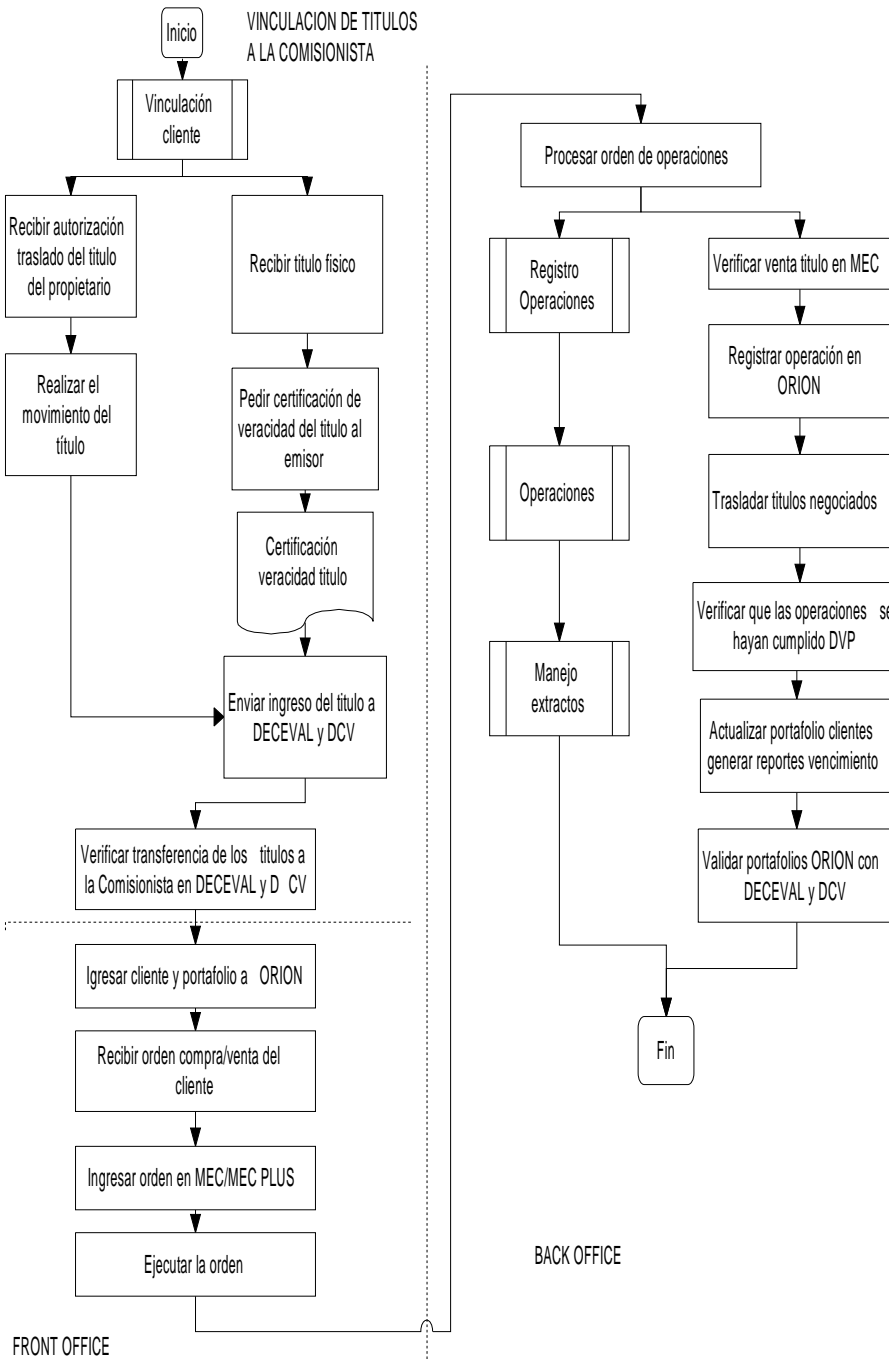
PROCESO PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN DE RIESGOS	
SUBPROCESO:	PROCEDIMIENTO: Determinar la situación de de riesgo financiero que enfrenta la empresa
OBJETIVO: Establecer los lineamientos para mantener controlados los diferentes riesgos financieros	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Comité de Riesgo

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Comité de Riesgo	Revisar la agenda permanente y los temas prioritarios cada vez que se reúna el Comité		
2		Evaluar los informes de riesgo		
3		Analizar la situación del portafolio propio y la de los Fondos de Valores por medio de una presentación en Power Point		
4		Establecer los lineamientos que deberá seguir la empresa para mantener dentro de un rango adecuado el riesgo financiero		



2. Macro procesos Operacionales

ADMINISTRACION DE TITULOS





PROCESO	
ADMINISTRACION DE TITULOS VALORES	
SUBPROCESO: Vinculación de títulos a la comisionista en el Back Office	PROCEDIMIENTO: Recibir los títulos valores y verificar el traslado de los mismos a la comisionista
OBJETIVO: Recibir y transferir los títulos valores física y/o digitalmente a la comisionista	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de Atención al Cliente, Oficial de cumplimiento, Jefe de Valores.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESOS	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Oficial de Cumplimiento	Realizar el proceso de vinculación del cliente		
2	Unidad de Atención al Cliente	Recibir telefonicamente o por escrito del cliente la autorización de traslado del título del propietario para administracion o venta del mismo		
3	Jefe de Valores	Realizar el movimiento del título		
4		Si el título se recibe en físico, pedir certificación al ente emisor de veracidad del título físico, condiciones financieras e impedimentos ante la Bolsa de Valores de Colombia		
6		Se genera el documento de certificación de veracidad del título valor		
7		Realizar el ingreso del título valor a DECEVAL y DCV para digitalizarlo y crear el título electrónico		
8		Verificar el cumplimiento de las operaciones de los títulos electrónicos a la comisionista en DECEVAL y DCV		



<i>PROCESO</i>	
ADMINISTRACION DE TITULOS VALORES	
SUBPROCESO: Administración de títulos valores en el Front Office	PROCEDIMIENTO: Ingresar y mantener las ordenes de compra y venta de los títulos valores.
OBJETIVO: Administrar los títulos valores según las ordenes de los clientes	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Jefe de Valores, Gerente de Cuenta

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Jefe de Valores	Ingresar el cliente y su portafolio al aplicativo interno ORION		
2	Gerente de cuenta	Recibir la orden de compra y/o venta de los títulos por parte del cliente, via telefónica.		
3		Ingresar la orden de compra y/o venta en ORION y MEC/MEC PLUS		
4		Asumir una posición en el mercado y ejecutar la orden		
5		Procesar la orden de operaciones		

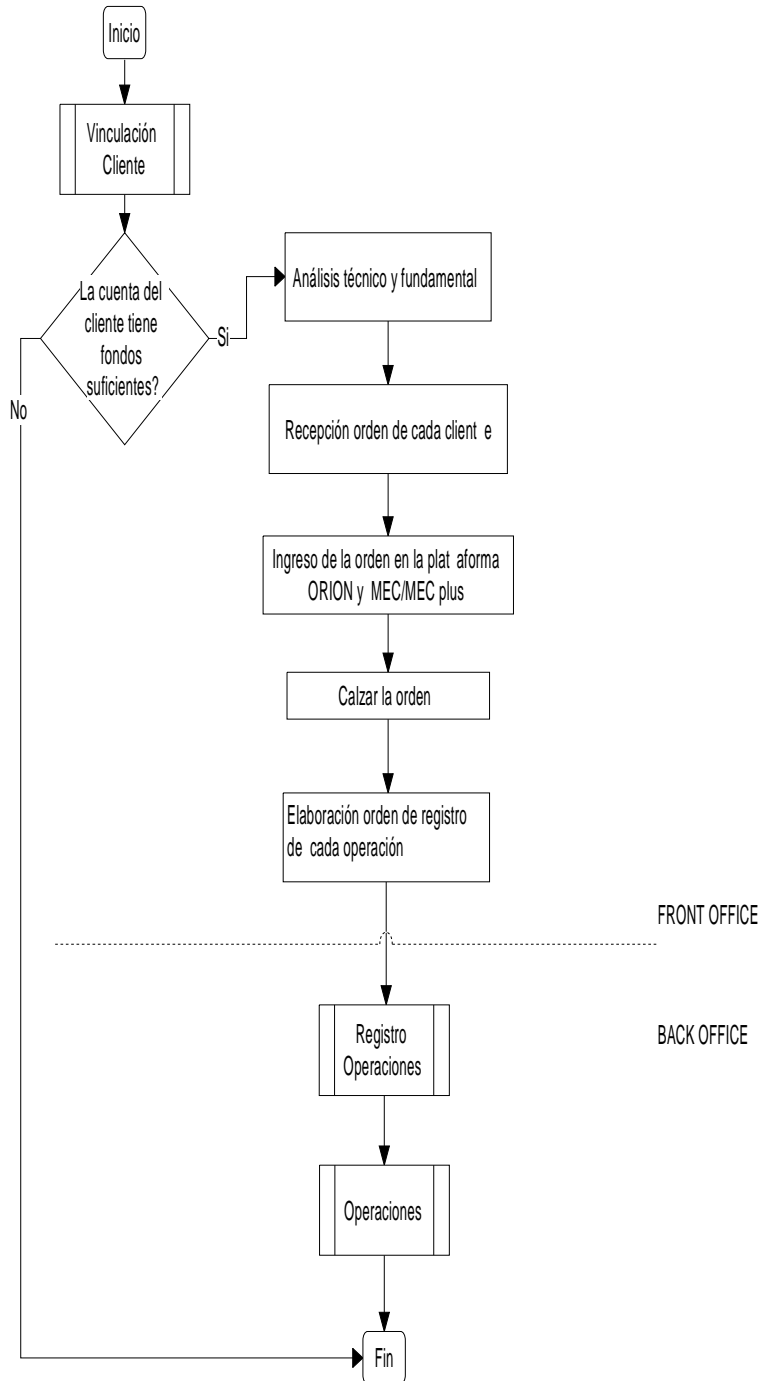


PROCESO	
ADMINISTRACION DE TITULOS VALORES	
SUBPROCESO: Administración de títulos valores en el Back Office	PROCEDIMIENTO: Ingresar y mantener las ordenes de compra y venta de los títulos valores
OBJETIVO: Registrar las operaciones realizadas de los títulos valores de los clientes	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Directora Unidad de atención al cliente, Director de Valores, Mesa, Dpto. de operaciones

PASO No.	RESPONSABLE DEL CARGO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Coordinador Operativo de Mesa	Proceso de Registro Operaciones		
1.1	Jefe de Operaciones	Proceso de Operaciones		
2		Verificar la venta de los títulos en MEC/OTC, mediante la verificación individual de los registros de operación de compra y venta de los títulos		
2.1		Registrar la operación de compra y venta de los títulos en ORION, según lo observado		
2.2		Trasladar títulos negociados		
2.3		Verificar que las operaciones se hayan cumplido DVP		
2.4		Actualizar el portafolio de cada cliente para conocer el movimiento del mismo		
2.5		Validar portafolios ORION con DECEVAL y DCV. Se realiza la conciliación diaria de los portafolios de depósitos (DECEVAL y DCV) contra el portafolio de títulos en administración del aplicativo interno (ORION)		



CONTRATO DE COMISION





PROCESO CONTRATO DE COMISIÓN	
SUBPROCESO: Contrato de Comisión en el Front Office	PROCEDIMIENTO: Negociación de compra y venta de títulos de renta fija y renta variable
OBJETIVO: Realizar operaciones bursátiles a nombre de terceros a cambio de una comisión	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Gerentes de Cuenta

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Gerentes de Cuenta	Vincular al cliente	Contrato de vinculación	Todas las normas de BVC referentes al negocio de contrato de comisión
2		Verificar si el cliente tiene fondos suficientes		
3		Realizar un análisis técnico y fundamental		
4		Recibir orden del cliente telefónicamente		
5		Ingresar la orden en la plataforma ORION y MEC/ MEC PLUS	Formato digital en ORION	
6		Asumir una posición de mercado		
7		Elaborar orden de registro de operación	Orden de compra de títulos	

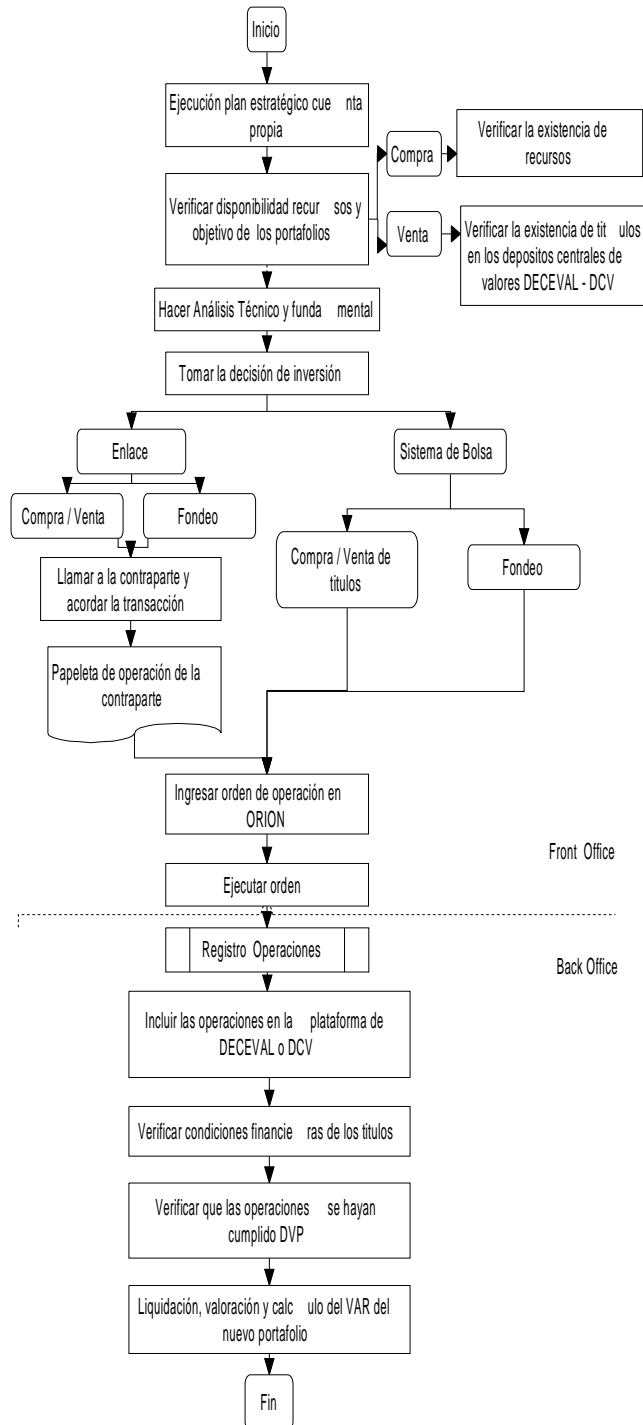


<i>PROCESO</i> CONTRATO DE COMISIÓN	
SUBPROCESO: Contrato de Comisión en el Back Office	PROCEDIMIENTO : Registro de la operaciones realizadas por comisión
OBJETIVO: Llevar un registro claro de las negociaciones realizadas por parte del Front Office a nombre de terceros	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Coordinador Operativo de Mesa, Jefe de Operaciones

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Coordinador Operativo de Mesa	Complementar orden en el MEC/MEC PLUS		
2	Jefe de Operaciones	Enviar a Operaciones		



CUENTA PROPIA





PROCESO	
CUENTA PROPIA	
SUBPROCESO: Cuenta Propia en el Front Office	PROCEDIMIENTO: Realizar operaciones bursátiles con patrimonio de la comisionista
OBJETIVO: Generar utilidad a la comisionista a partir de operaciones bursátiles	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Vicepresidencia Ejecutiva, Jefe de Valores,

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Vicepresidencia Ejecutiva	Ejecución plan estratégico cuenta propia		
2		Verificar la disponibilidad de recursos, la composición y objetivo de los portafolios Verificar los recursos y la composición del portafolio con que cuenta la empresa para asumir posiciones de negociación		
2.1		Si es una compra, se verifica la existencia de recursos que respalden la operación		
2.2	Jefe de Valores	Si es una compra, se verifica la existencia de títulos en los depositos centrales de valores DECEVAL – DCV		
3	Vicepresidencia Ejecutiva	Realizar análisis técnico y fundamental		
4		Tomar la decisión de inversión, con base al análisis realizado anteriormente		
3		Se puede negociar por enlace o por sistema de la bolsa. Si se realiza la operación por enlace hay que establecer el tipo de operación a realizar, localizar a la contraparte y acordar la operación		
3.1		Llenar la papeleta de operación de la contraparte		
4		Si se realiza la operación por el sistema BCV se debe establecer el tipo de operación a realizar		
5		Ingresar la orden de operación (compra/ venta) en ORION	Orden de compra de títulos	



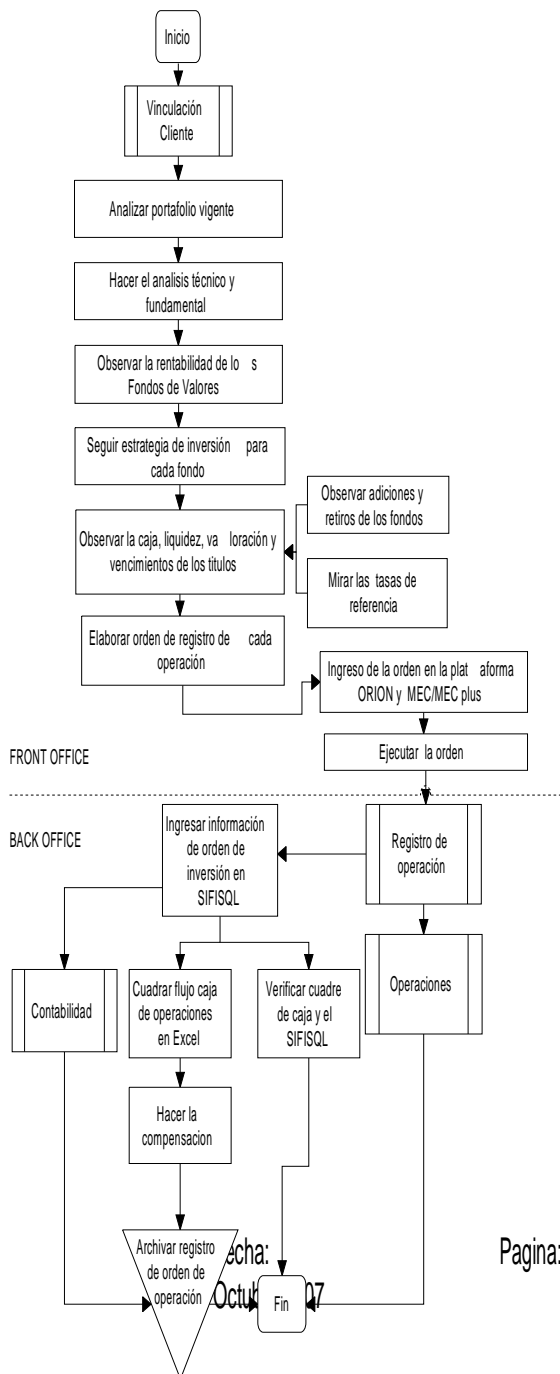
PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
6		Ejecutar la orden		

PROCESO CUENTA PROPIA	
SUBPROCESO: Cuenta Propia en el Back Office	PROCEDIMIENTO: Registrar todas las operaciones de cuenta propia realizadas por el Front Office
OBJETIVO: Llevar claro registro y control de las negociaciones realizadas con el patrimonio de la comisionistas	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Coordinador Operativo de Mesa, Jefe de Valores

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Coordinador Operativo de Mesa	Complementar operación en MEC		
2	Jefe de Valores	Verificar la existencia de títulos en los depósitos centrales de valores DECEVAL – DCV		
3		Incluir las operaciones en la plataforma de los depósitos centrales de valores	Formato digital de operación entre el depósito central de valores y la comisionista	
4		Activar las operaciones y verificar que se hayan cumplido DVP		
5		Cuadrar las operaciones de acuerdo a la especie del título y operación financiera efectuada		
6		Verificar las condiciones financieras de los títulos		
7		Liquidar y compensar el portafolio propio		



FONDO DE VALORES





PROCESO FONDO DE VALORES	
SUBPROCESO: Administración de los Fondos de Valores en el Front Office	PROCEDIMIENTO: Negociar títulos de renta fija y variable de los portafolio componen los diferentes Fondos de Valores
OBJETIVO: Realizar operaciones de inversión que generen la mayor rentabilidad posible para cada uno los Fondos de Valores, de acuerdo con las políticas de inversión establecidas para cada uno de ellos	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Front Office

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Oficial de cumplimiento	Vinculación del cliente		Decreto 666
2	Gerente de Fondo de Valores	Analizar los portafolios vigentes: Composición , Duración, Convexidad, Sensibilidad, Backtesting		
3		Hacer el análisis Técnico y Fundamental		
4		Observar la rentabilidad de los Fondos de Valores según la Superfinanciera		
5		Seguir las estrategias de inversión establecidas en el Comité de Riesgo para cada fondo, para así tomar la decisión de inversión a realizar según los análisis y las estrategias		
6		Observar la caja, liquidez, valoración y vencimientos de los títulos que componen los diferentes fondos	Flujo de caja Excel para manejo de liquidez y disponibilidad de recursos	
7		Mirar las tasas de referencia para estimar impacto en los fondos		
8		Observar las adiciones y retiros de dinero de los fondos, constantemente		
9		Mirar las tasas de referencia		
10		Elaborar orden de registro de cada operación	Formato orden de operación	



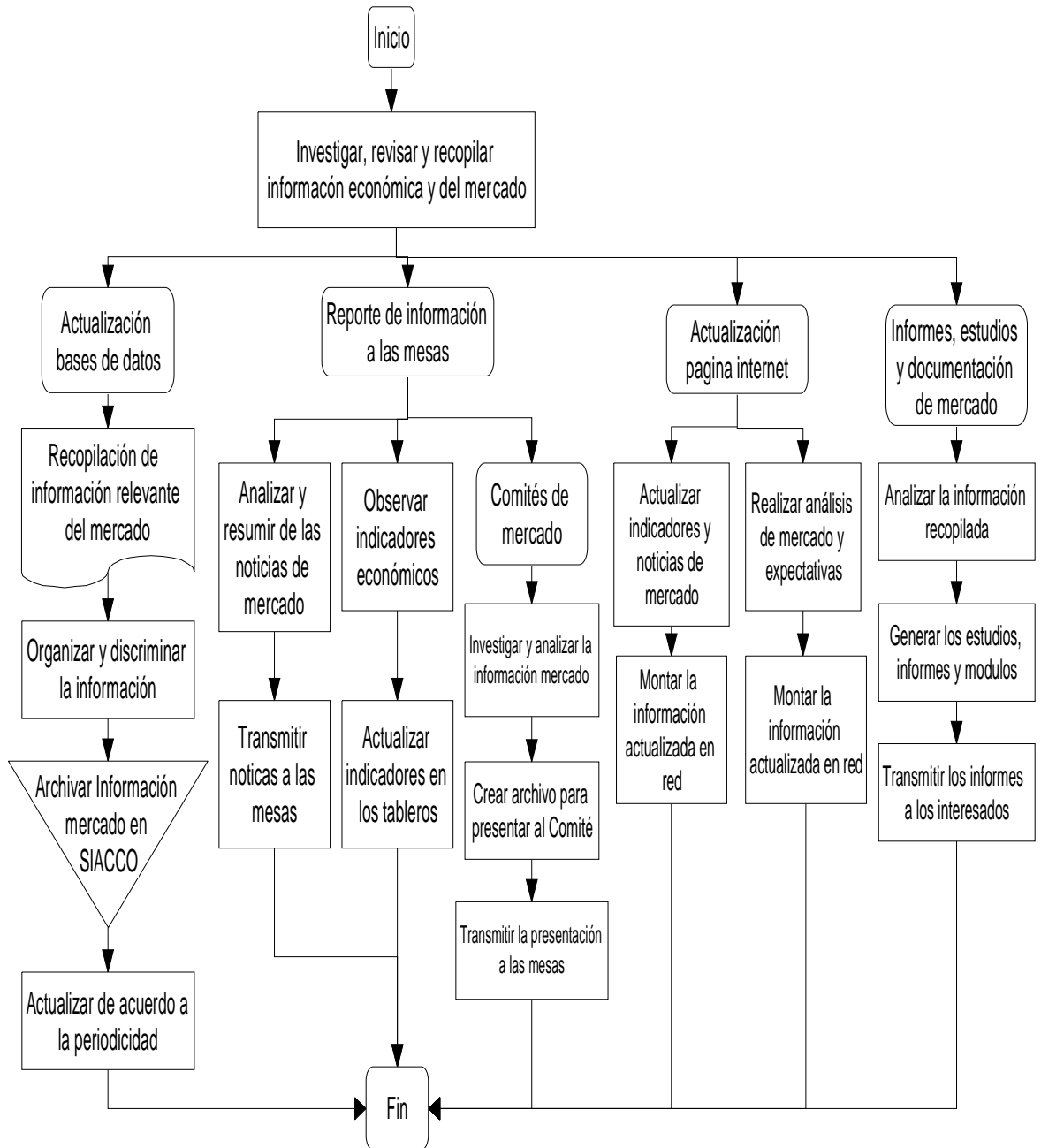
11		Ingresar orden en la plataforma ORION y MEC/ MEC PLUS		
12		Ejecutar orden		

PROCESO FONDO DE VALORES	
SUBPROCESO: Administración de los Fondos de Valores en el Back Office	PROCEDIMIENTO: Registro de las operaciones realizadas por el Gerente de Fondo de Valores
OBJETIVO: Realizar un adecuado registro de las operaciones relacionadas a los Fondos de Valores	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Coordinador Operativo de Mesa, Coordinador Operativo de Fondos



PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Coordinador Operativo de Mesa	Registro de operación		
2	Coordinador Operativo de Fondos	Ingresar la información de la orden de operación en el sistema SIFISQL	Ordenes de Inversión	
2.1		Cuadrar el flujo de caja de las operaciones en Excel	Formato Excel	
2.2		Hacer la compensación		
2.3		Archivar registro de orden de operación		
3		Generación de registros contables		
4		Verificar cuadro de caja entre Excel y los que se visualiza en el SIFISQL		

INVESTIGACIONES ECONOMICAS





PROCESO	
INVESTIGACIONES ECONOMICAS	
SUBPROCESO: Actualización de base de datos	PROCEDIMIENTO: Documentar la información económica y de mercado más importante y archivarla para el histórico
OBJETIVO: Actualizar las bases de datos de investigaciones económicas con información del mercado actualizada.	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Directora Investigaciones Económicas

PASO No.	CARGO RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Dirección Investigaciones Económicas	Investigar, revisar y recopilar información económica y del mercado diariamente en revistas, periodicos y otras fuentes de información (Reuters y Bloomberg)		
2		Se genera un documento de recopilación de la información económica y de mercado más relevante		
3		Organizar y discriminar la información más importante		
4		Archivar la información de mercado en SIACCO		
5		Actualizar la información de acuerdo a la periodicidad		



PROCESO	
INVESTIGACIONES ECONOMICAS	
SUBPROCESO: Reporte de información a las mesas de dinero	PROCEDIMIENTO: Revisar la información económica, financiera e indicadores relevantes e informar a la mesas de dinero en tiempo real
OBJETIVO: Proporcionar información veraz y oportuna a las mesas de dinero en tiempo real	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Directora Investigaciones Económicas, Mesa de dinero

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Directora Investigaciones Económicas	Investigar, revisar y recopilar información económica y del mercado diariamente en revistas, periodicos y otras fuentes de información (Reuters y Bloomberg)		
1.2		Analizar y resumir las noticias de mercado más importantes		
1.3		Comunicar las noticias a las mesas en tiempo real, mediante sistemas de comunicación de audio. Para noticias con contenido más amplio se transmite la información vía mail		
2		Observar los indicadores económicos más relevantes para Colombia, Estados Unidos, Japón y Europa		
2.1		Actualizar la información de los indicadores en los tableros de las mesas diariamente e informar, vía audio, inmediatamente son publicados en los sistemas de información (Reuters y Bloomberg). Si son publicados en horario no laboral se informan al día siguiente habil a primera hora		
3		Investigar y analizar la información mercados locales e internacionales, relevante para la operación de la firma		
3.1		Crear archivo PPT para presentar al Comité de mercado, la información diaria actualizada		
3.2		Transmitir la presentación a las mesas		



<i>PROCESO</i>	
INVESTIGACIONES ECONOMICAS	
SUBPROCESO: Actualización de la página de Internet de la Comisionista	PROCEDIMIENTO: Revisar la información económica, financiera e indicadores relevantes para actualizar la pagina de Internet de la Comisionista
OBJETIVO: Actualizar diariamente la página de Internet de la comisionista con información actualizada	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Directora Investigaciones Económicas

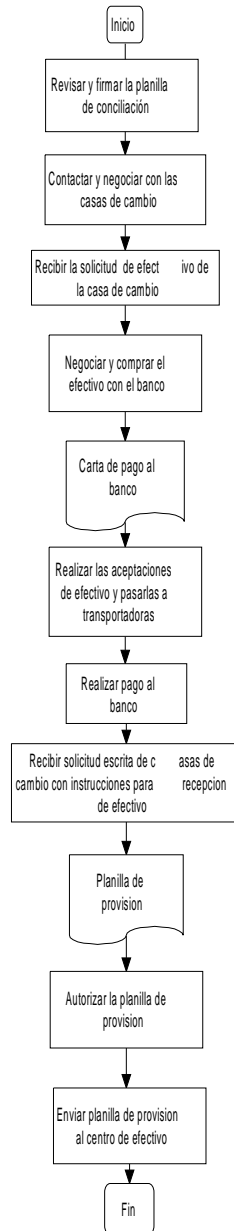
PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Director y Asistente de Investigaciones Económicas	Investigar, revisar y recopilar información económica y del mercado diariamente en revistas, periodicos y otras fuentes de información (Reuters y Bloomberg)		
2		Actualizar los indicadores y noticias de mercado más importantes		
3		Montar la información en la red, para actualizar la pagina de Internet		
4		Realizar los informes diarios de análisis, expectativas de mercado y gráficas		
5		Montar la información actualizada en la pagina de internet de la comisionista		



PROCESO	
INVESTIGACIONES ECONOMICAS	
SUBPROCESO: Elaboración de informes, estudios y documentación de mercado	PROCEDIMIENTO: Realización de informes financieros
OBJETIVO: Generación de informes y noticias financieras para clientes internos y externos	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Directora Investigaciones Económicas

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Directora Investigaciones Económicas	Investigar, revisar y recopilar información económica y del mercado diariamente en revistas, periodicos y otras fuentes de información (Reuters y Bloomberg)		
2		Analizar la información recopilada		
3		Generar los estudios, informes y modelos		
4		Transmitir los estudios, informes y modelos a los clientes internos y externos según corresponda		

MONETIZACION



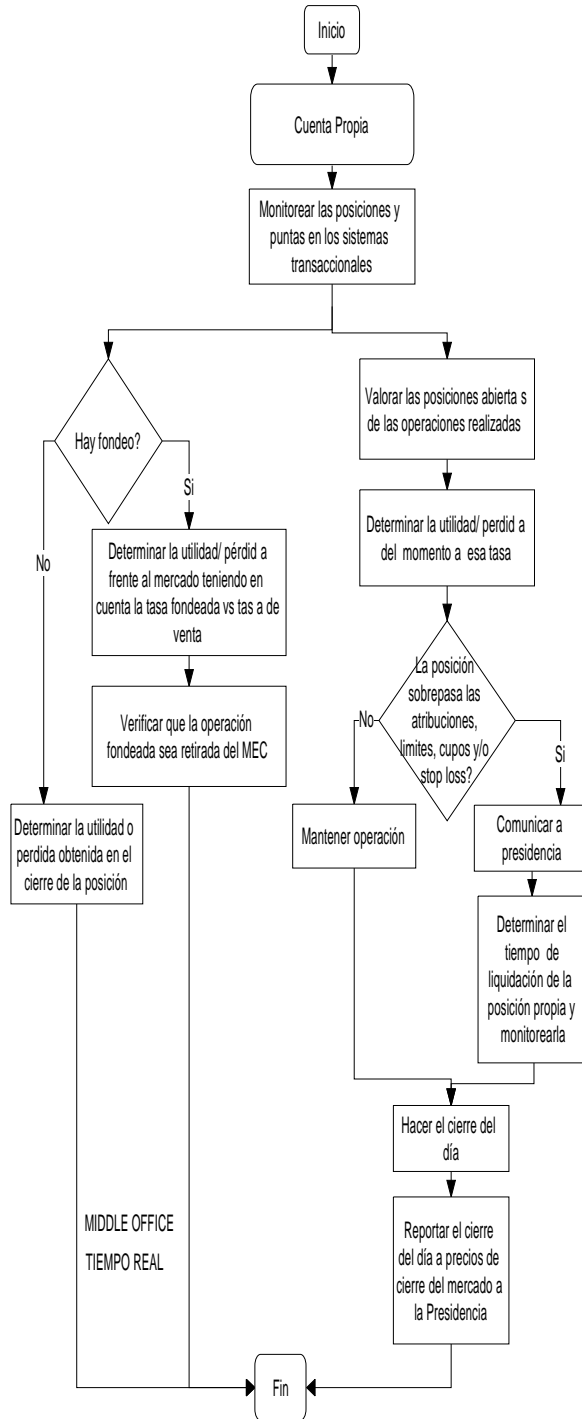


PROCESO MONETIZACION	
SUBPROCESO:	PROCEDIMIENTO: Comprar dólares a casas de cambio
OBJETIVO: Abastecer satisfactoriamente las necesidades de efectivo por parte de las casa de cambio	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Área de divisas y Control Interno.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Asistente de Divisas	Revisar y firmar la planilla de conciliación del día anterior	Conciliación Centros de Efectivo	
2	Gerencia de Divisa	Contactar y negociar con las casas de cambio el efectivo que están demandando		
3	Asistente de Divisas	Recibir la solicitud de efectivo de la casa de cambio según monto y ciudad		
4	Gerencia de Divisas,	Negociar con el banco		
5	Asistente de Divisas	Comprar el efectivo al banco		
5		Realizar carta de pago al banco	Carta de pago de Efectivo al Banco	
6		Realizar aceptaciones de efectivo y pasarlas a las transportadoras correspondientes	Planilla de aceptación de efectivo	
7		Realizar el pago al banco		
8		Recibir solicitud escrita de las casa de cambio con instrucciones para recepción de efectivo		
9		Realizar autorización de la provisión	Planilla de Provisión	
10	Auditoria Interna	Revisar la autorización y enviarla al centro de efectivo		



MONITOREO DEL RIESGO



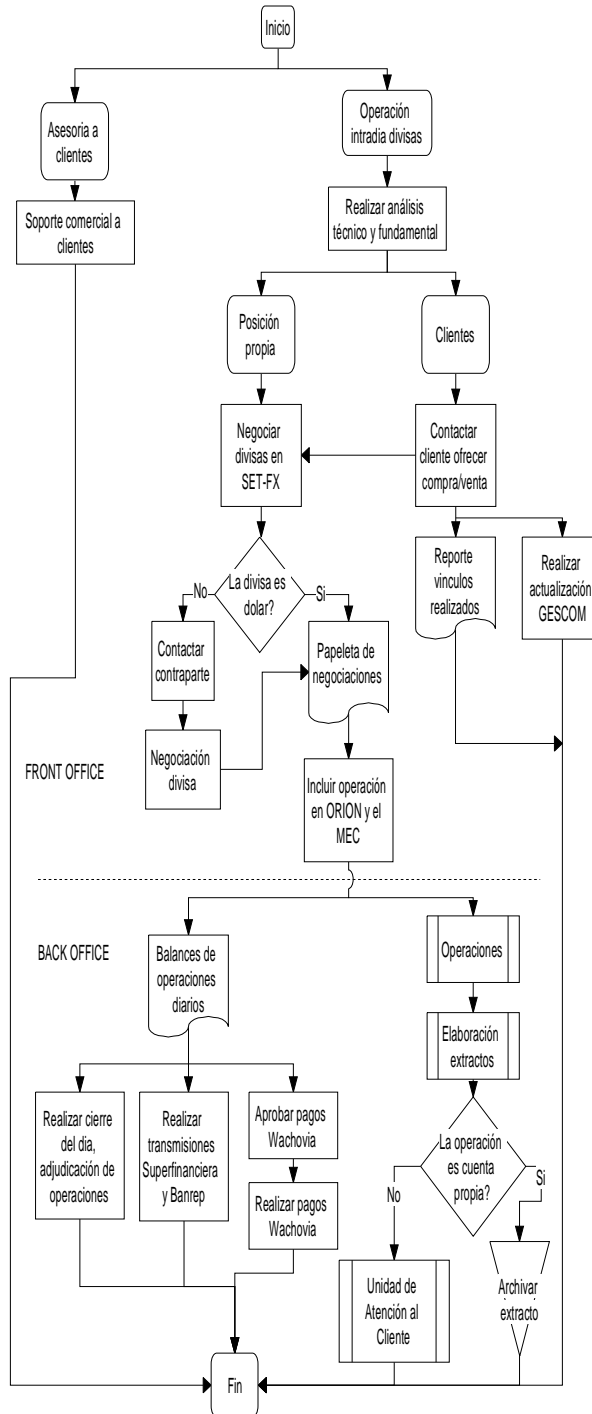


PROCESO	
MONITOREO DEL RIESGO	
SUBPROCESO: Control en tiempo real del riesgo en las operaciones de Cuenta Propia	PROCEDIMIENTO: Vigilar las operaciones realizadas por el Front Office
OBJETIVO: Llevar un efectivo control de las operaciones realizadas en el Front Office en tiempo real	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Dirección de Riesgos, Presidencia

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Director de Riesgo	Monitorear las posiciones y puntas en los sistemas transaccionales		
1.2		Si se requiere de una operación de fondeo se realiza y se determina la utilidad /pérdida frente al mercado teniendo en cuenta la tasa fondeada vs la tasa de venta		
1.3		Verificar que operación fondeada sea retirada del MEC		
1.4		Determinar la utilidad o perdida obtenida en el cierre de la posición		
1		Monitorear las posiciones y puntas en los sistemas transaccionales de los contratos de comisión		
2		Valorar las posiciones abiertas de las operaciones realizadas		
3		Determinar la utilidad/perdida del momento teniendo en cuenta la tasa del momento	Formato de Control de stop y posición	
4		Si la posición sobrepasa las atribuciones, límites, cupos y/o stop loss entonces hay que comunicar a Presidencia ; si no se mantiene la posición		
4.1	Presidencia	Determinar el tiempo de liquidación de la posición propia y monitorearla		
5	Director de Riesgo	Hacer el cierre del día		
6		Reportar el cierre a precios de mercado a Presidencia		



NEGOCIACION DE DIVISAS





PROCESO NEGOCIACION DE DIVISAS	
SUBPROCESO: Operación intradía con divisas en el Front Office con posición propia	PROCEDIMIENTO : Negociación de compra y venta de dólares
OBJETIVO: Lograr niveles de utilidad en la negociación intradía de divisas a nombre de la comisionista	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Área de Divisas

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Vicepresidencia de Divisas	Realizar análisis técnico y fundamental		
2		Negociar divisas en el sistema SET-FX		



PROCESO	
NEGOCIACION DE DIVISAS	
SUBPROCESO: Operación intradía de divisas con posición propia en Back Office	PROCEDIMIENTO : Registro de negociación de compra y venta de dólares
OBJETIVO: Llevar claro registro y control de las negociaciones de divisas llevadas a cabo a nombre de la comisionista	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Área de Divisas, Jefe de Operaciones, Coordinador Operativo de Mesa, Asistente de Divisas, Gerente de Cuenta

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Asistente de Divisas	Llenar la papeleta de negociaciones	Papeleta de negociaciones	
2		Incluir la operación en ORION y el MEC		
2.1		Imprimir los balances diarios para hacer los respectivos pagos		
2.2		Elaborar pago a Wachovia		
	Gerencia de cuenta	Aprobar y efectuar pago a Wachovia		
2.3	Asistente de Divisas	Realizar cierre y adjudicación de operaciones		
2.4		Realizar transmisiones de la posición propia a la Superfinanciera y al Banco de la República	Formato 102 y 395 de la Superfinanciera	
3	Coordinador Operativo de Mesa	Complementar la operación		
4	Jefe de Operaciones	Elaborar de Extractos		
5		Archivar extractos		



PROCESO	
NEGOCIACION DE DIVISAS	
SUBPROCESO: Operación intradía de divisas a nombre de terceros en Front Office	PROCEDIMIENTO : Registro de negociación de compra y venta de dólares u otras monedas
OBJETIVO: Negociar divisas a nombre de terceros por el cobro de una comisión	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Área de Divisas

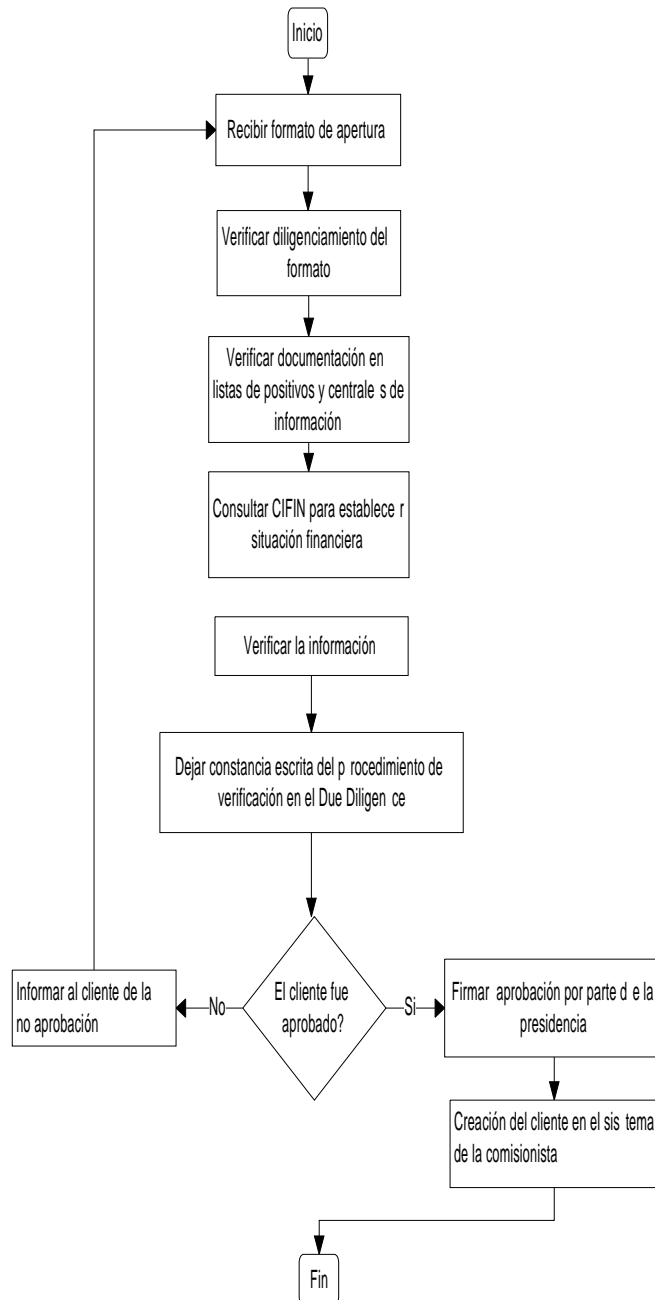
PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Visepresidencia de Divisas, Gerente de Cuenta de Divisas	Brindar orientación y acompañamiento a clientes		
2		Realizar análisis técnico y fundamental		
3		Contactar clientes para ofrecer compra/ venta de divisas		
3.1		Reportar vínculos realizados	Base de datos en Excel	
4		Realizar actualización en el GESCOM		
2		Realizar análisis técnico y fundamental		
3		Contactar clientes para ofrecer compra/ venta de divisas		
4		Negociar divisas en el sistema SET-FX		



PROCESO	
NEGOCIACION DE DIVISAS	
SUBPROCESO: Operación intradía de divisas en contrato de comisión en el Back Office	PROCEDIMIENTO: Registro de negociación de compra y venta de dólares u otras monedas
OBJETIVO: Llevar un registro claro de las negociaciones de divisas llevadas a cabo a nombre de terceros por parte del Front Office	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Asistente de Divisas, Jefe de Operaciones, Coordinador Operativo de Mesa, Gerente de Cuenta de Divisas

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Asistente de Divisas	Llenar la papeleta de negociaciones	Papeleta de negociaciones	
2		Incluir la operación en ORION y el MEC	Formato digital de operación en ORION	
2.1		Imprimir los balances diarios para hacer los respectivos pagos		
2.2	Gerente de Cuenta de Divisas	Aprobar y efectuar pago a Wachovia		
2.3	Asistente de Divisas	Realizar cierre y adjudicación de operaciones		
2.4		Realizar transmisiones de la posición propia a la Superfinanciera y al Banco de la República	Formato 102 y 395 de la Superfinanciera	
3	Coordinador Operativo de Mesa	Registrar operación en ORION, MEC o MEC PLUS		
4	Jefe de Operaciones	Elaborar extractos y enviarlos a los clientes		

VINCULACION DE CLIENTES





PROCESO VINCULACION DE CLIENTES	
SUBPROCESO:	PROCEDIMIENTO : Vinculación de clientes a la empresa
OBJETIVO: Tener conocimiento de las personas que se vinculan como clientes de la empresa	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Oficial de Cumplimiento

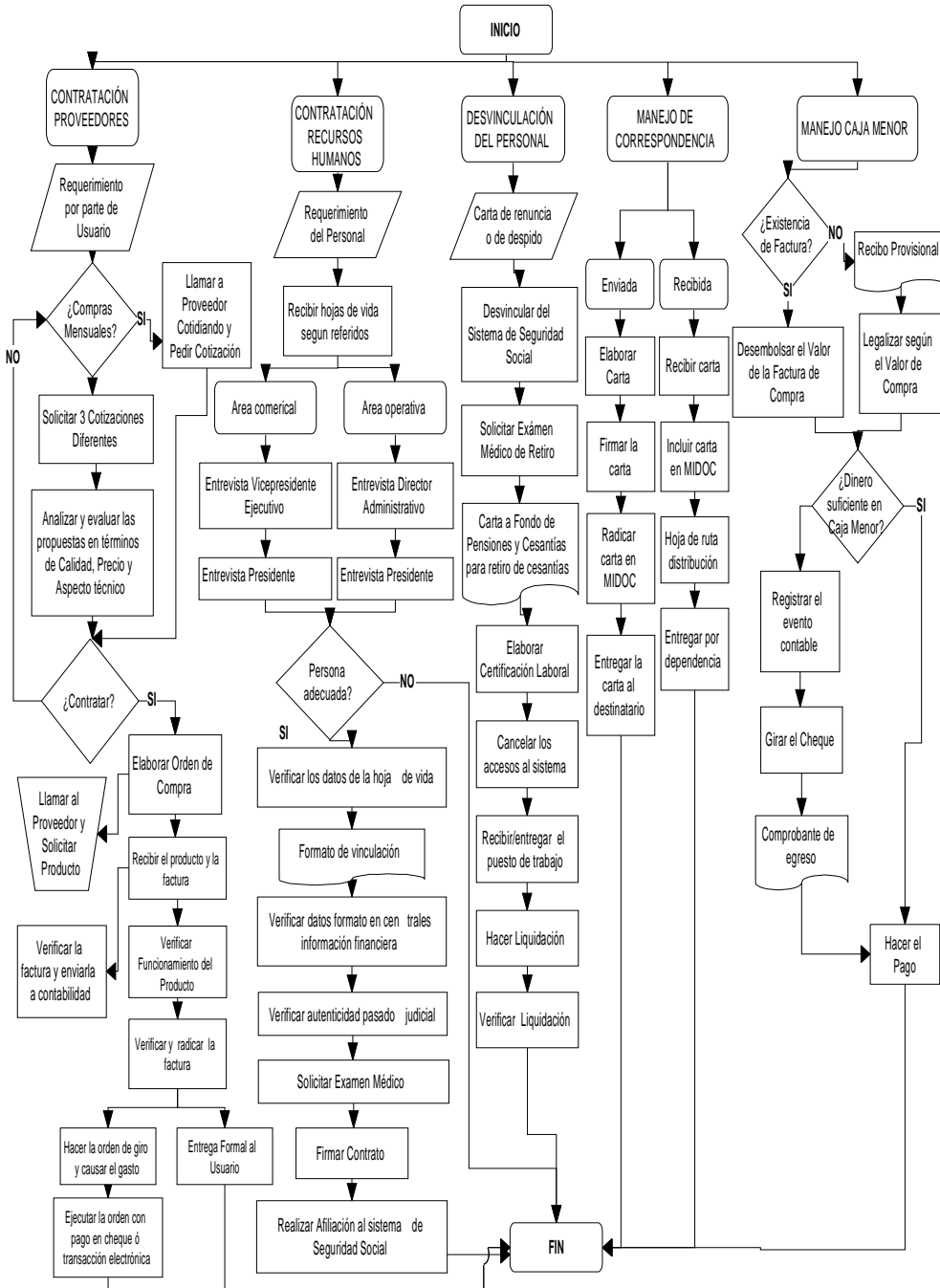
PASO No.	RESPONSABLE DEL CARGO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Oficial de Cumplimiento	Recibir documentos y formulario de apertura de cuenta debidamente diligenciado por cliente con previa aprobación del Gerente de Cuenta	Formulario de apertura y documentación anexa: Copia documento de identidad, certificado de ingresos	
2		Revisar y confirmar la información entregada, y constatar que los documentos anexos estén completos		
3		Verificar documentación en lista de positivos y centrales de información (ONU y Lista Clinton)		
4		Imprimir lista de CIFIN para verificar la situación financiera del posible clientes		
6		Dejar constancia escrita del procedimiento de verificación en el Due Diligence		
7	Presidencia	Si el cliente es aprobado el presidente firma la aprobación		
7.1	Oficial de Cumplimiento	Crear el cliente en el sistema GESCOM		
8		Si el cliente es rechazado, informarle y guardar archivo bajo el concepto de rechazos		





3. Macro procesos de Apoyo

ADMINISTRATIVO





PROCESO ADMINISTRATIVO	
SUBPROCESO: Contratación de proveedores	PROCEDIMIENTO: Selección de proveedores y negociación de compra de materiales con los proveedores.
OBJETIVO: Determinar los proveedores y realizar la contratación de los mismos, según los requerimientos existentes.	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Asistente Dirección Administrativa y Contable, Director Administrativo y Contable

PASO No.	RESPONSABLE DE PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Entran los requerimiento por parte de usuario, de acuerdo a las necesidades que se tengan		
2		Verificar si los requerimientos son compras Mensuales		
3		Si no son compras mensuales, solicitar 3 cotizaciones con iguales especificaciones a diferentes proveedores		
4		Si son compras mensuales y cotidianas, llamar a proveedor acostumbrado y pedir una cotización		
5		Analizar y evaluar las propuestas enviadas por parte de los proveedores en términos de calidad, precio y cumplimiento del aspecto técnico		
6	Dirección Administrativa y Contable	Según la evaluación de la propuestas determinar la contratación del proveedor		
7	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Si se decide contratar, elaborar la orden de compra especificando los requerimientos, especificaciones del pedido y cantidades. Llamar al proveedor y solicitar el producto		
9		Recibir el producto y la factura		
10		Verificar que del producto cumpla con las características técnicas y especificaciones acordadas		
11		Verificar la factura, que las cantidades de la factura correspondan a la recibida y que los precios correspondan a los negociados, Firmarla en constancia de satisfacción de recibo y Radicarla.		
12		Entrega formal del producto al usuario		
13	Contaduría	Hacer la orden de giro y causar el gasto		

Desarrollado por:

Versión:

Fecha:

Pagina:



14	Tesorería	Ejecutar la orden con pago en cheque o transacción electrónica		
----	-----------	--	--	--

PROCESO ADMINISTRATIVO	
SUBPROCESO: Contratación de Recurso Humano	PROCEDIMIENTO: Recibir candidatos al cargo, seleccionarlos mediante entrevistas y vincularlos a la comisionista
OBJETIVO: Seleccionar y contratar al personal que cumpla con el perfil requerido	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Asistente Dirección Administrativa, Director Administrativo y Contable, Presidente

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Dirección Administrativa y Contable	Recibir los requerimientos del persona especificando el perfil y cargo del vacante		
2		Recibir hojas de vida según referidos y contactar aquellos que cumplan con el perfil requerido para citarlos a pruebas		
3	Vicepresidencia Ejecutiva	Entrevista con el Vicepresidente Ejecutivo si la vacante es un cargo del Area Comercial		
4	Dirección Administrativa y Contable	Entrevista con el Director Administrativo si la vacante es un cargo del Área Operativa y Administrativa		
5	Presidencia, Dirección Administrativa y Contable	Se convocan a entrevista aquellos que pasen satisfactoriamente la entrevista anterior y se entrevistan con el Presidente		
6	Dirección Administrativa y Contable	Evaluar cuales de los candidatos es la persona que cumple con los requerimientos del cargo y el perfil		
7	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Si hay alguna de las personas que cumple con los requisitos, se verifican los datos proporcionados en la hoja de vida contactando a las referencias personales y laborales		
8	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Generar el formato de vinculación con la información de la hoja de vida y con los datos suministrados en la verificación realizada		



9	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Verificar los datos del formato de vinculación en las centrales de información financiera		
10	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Verificar la autenticidad del pasado judicial		
11	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Solicitar examen médico de ingreso		
12	Dirección Administrativa y Contable, Presidencia	Elaborar contrato laboral dejando claridad de las condiciones del mismo y firmar el mismo		
13	Asistente Dirección Administrativa y Contable, Dirección Administrativa y Contable	Realizar afiliación del nuevo empleado al Sistema de Seguridad Social como empleado de la Comisionista		



PROCESO ADMINISTRATIVO	
SUBPROCESO: Desvinculación del personal	PROCEDIMIENTO: Liquidar, desvincular de los entes de seguridad social y entrega del puesto.
OBJETIVO: Desvincular y liquidar al personal dejando evidencia de la entrega del puesto y de sus responsabilidades	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Asistente Dirección Administrativa y Contable, Jefe de área del empleado que se retira, Jefe de Sistemas, Contabilidad

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Dirección Administrativo y Contable	Recibir la carta de renuncia o de despido del empleado		
2	Asistente Administrativa y Contable	Informar a las compañías de seguridad social la disvinculación del empleado de la nomina de la comisionista		
3		Solicitar exámen médico de retiro		
4		Solicitar al funcionario la entrega del carné de acceso a las instalaciones de la comisionista		
5		Generar la carta a Fondo de Pensiones y Cesantías para pedir el retiro de las cesantías del empleado		
6	Dirección Administrativo y Contable	Elaborar certificación laboral y entregarla al empleado		
7	Contabilidad	Hacer liquidación del empleado		
8	Jefe de Sistemas	Cancelar los accesos al sistema de infraestructura y al software de la Comisionista		
9	Jefe de sistemas, Jefe de área	Recibir el puesto de trabajo con la información que se maneja, los activos físicos entregados, y levantar un acta de entrega		



PROCESO ADMINISTRATIVO	
SUBPROCESO: Envío de correspondencia	PROCEDIMIENTO: Elaboración de las cartas y correspondencia
OBJETIVO: Generar y enviar la correspondencia de la comisionista	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Asistente Dirección Administrativa y Contable. Representante Legal

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Elaborar la carta a enviar		
2	Representante legal	Firmar la carta para envío		
3	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Enviar a recepción para radicarla		
4		Archivar una copia firmada		
5		Enviar el original al destinatario final		

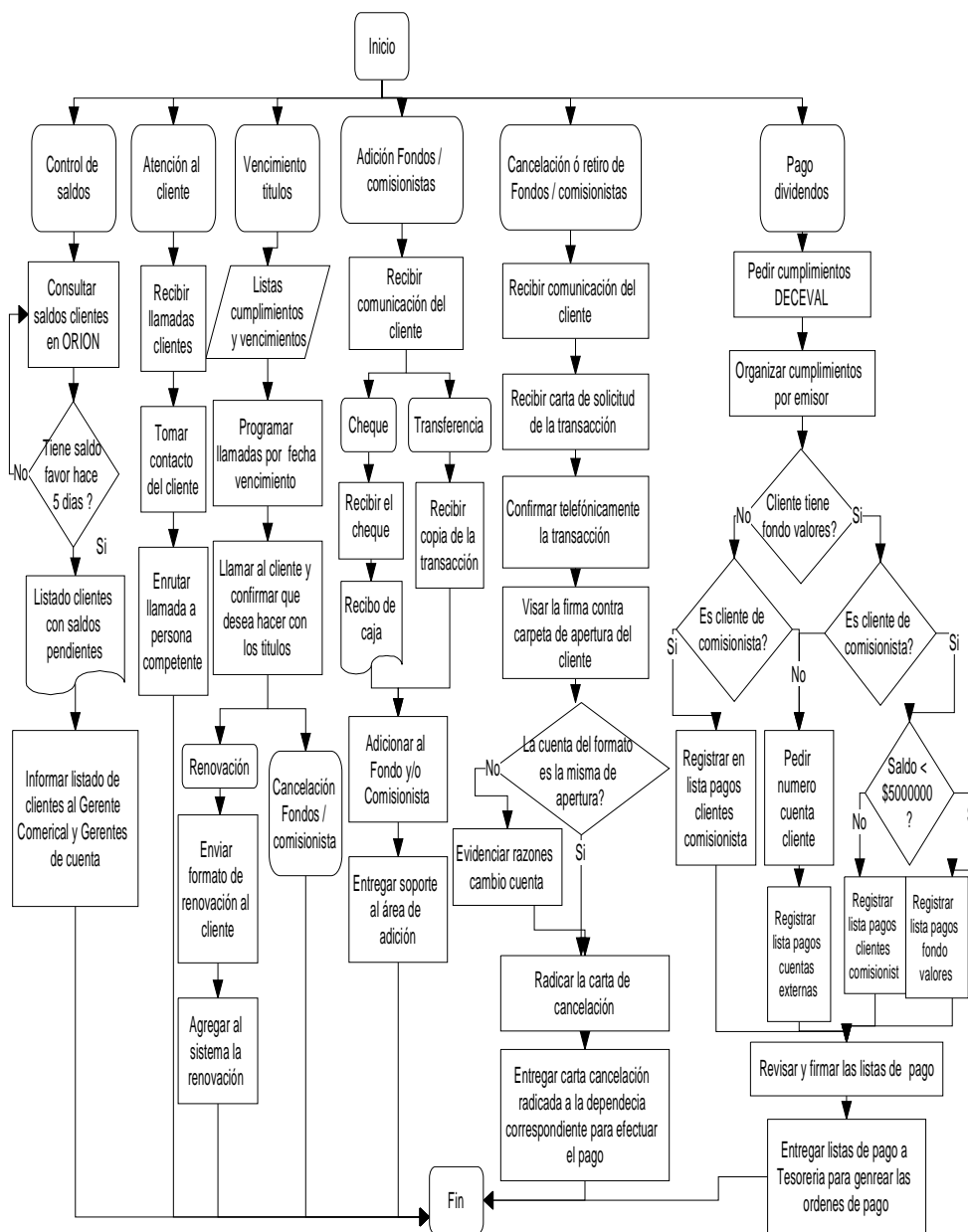


PROCESO ADMINISTRATIVO	
SUBPROCESO: Manejo de caja menor	PROCEDIMIENTO: Realizar los pagos con ó sin factura
OBJETIVO: Realizar los pagos y llevar control del dinero de la caja menor	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Asistente Dirección Administrativa y Contable, Director Administrativo y Contable, Empleado que se retira, , Jefe de área del empleado que se retira, Jefe de sistemas, Contador

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Evidenciar la existencia factura para realizar el pago		
2		Si no existe factura generar un recibo provisional		
3	Dirección Administrativo y Contable	Legalizar la factura según el valor de la compra		
4	Asistente Dirección Administrativa y Contable	Si existe factura desembolsar el valor de la factura de compra		
5		Si existe suficiente dinero en caja menor, hacer el pago respectivo		
6		Si no existe suficiente dinero en caja menor, efectuar el reembolso		
7		Consignar en una planilla el pago		
8		Efectuar arqueo de la transacción		
9		Generar las planillas y facturas		
10	Tesorería	Girar el cheque		
11	Contabilidad	Registrar evento contable		



ATENCION AL CLIENTE





PROCESO ATENCION AL CLIENTE	
SUBPROCESO: Atención al cliente	PROCEDIMIENTO:
OBJETIVO: Atender al cliente externo dando solución a las inquietudes que este presente	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de atención al cliente, Todas las áreas.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Unidad de Atención al cliente	Recibir las llamadas de los clientes tomando nota de las inquietudes que este presente		
2		Tomar los datos de contacto del cliente, para poder volver a comunicarse con él y así darle solución a sus inquietudes		
2.1		En rutar la llamada a la persona pertinente, contactar al funcionario que pueda darle solución a la inquietud según su área de conocimiento, y darle los datos que el cliente proporcionó para que este se comunique con el cliente		



PROCESO ATENCION AL CLIENTE	
SUBPROCESO: Control de Saldos	PROCEDIMIENTO:
OBJETIVO: Verificar los saldos de los clientes para darle movimiento a las cuentas según corresponda.	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de atención al cliente, Gerentes de cuenta.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Unidad de Atención al cliente	Consultar en el sistema ORION las cuentas de los clientes verificando los saldos y la fecha de la última transacción		
2		Verificar cuales de los clientes tienen un saldo a favor hace 5 ó mas días para reportarlos a los Gerentes de Cuenta		
3		Generar listado de clientes con saldos pendientes		
4	Gerente Comercial y Gerentes de cuenta	Informar listado de clientes para vincularlos en las transacciones diarias según el tipo de portafolio, para garantizar el movimiento de sus cuentas		



PROCESO ATENCION AL CLIENTE	
SUBPROCESO: Vencimiento de Títulos	PROCEDIMIENTO:
OBJETIVO: Verificar los vencimientos de los títulos, dándole el procedimiento que el cliente defina.	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de atención al cliente, Gerentes de cuenta.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Unidad de Atención al Cliente	Consultar en el sistema las cuentas de los clientes y las fechas de vencimiento de los títulos		
2		Ordenar las listas de clientes, según las fechas de vencimientos de los títulos, para así programar las llamadas según la cercanía a la fecha de termino		
3		Hacer las llamadas a los clientes según la planeación de las fechas comunicándole el vencimiento de los títulos y ofreciéndole de nuevo los servicios de la comisionista, al igual que preguntar al cliente que desea hacer con sus títulos		
4		Si el cliente decide cancelar los títulos, proceder con el procedimiento de cancelación de títulos/ comisionistas		
5		Si el cliente decide renovar los títulos, se envía el formato físico de renovación al cliente para su respectivo diligenciamiento		
6		Una vez el cliente decide la renovación de títulos, agregar en el sistema la renovación e informar a los Gerentes de Cuenta, mientras tanto, se debe confirmar la renovación con el formato físico		



PROCESO	
ATENCION AL CLIENTE	
SUBPROCESO: Adición de fondos a la comisionista	PROCEDIMIENTO:
OBJETIVO: Dar diligenciamiento a la adición de fondos expresada por el cliente, hasta la verificación de los nuevos saldos.	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de atención al cliente, Tesorería, Área de adición.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Unidad de Atención al Cliente	Recibir la comunicación del cliente dejando evidencia de la decisión del cliente de adicionar fondos a su cuenta y se toma nota de la forma en que se desea realizar la adición.		
2		Si la adición es mediante un cheque se hace la recepción física del mismo		
3		Se genera el recibo de caja que soporta la entrega del cheque		
4		Si la adición es mediante una transacción bancaria se hace la recepción del comprobante de la transacción vía física ó vía mail.		
5	Tesorería	Adicionar al Fondo y/o la Comisionista los fondos		
6	Unidad de Atención al cliente	Entrega del soporte de adición al área correspondiente, dependiendo del área donde se va a realizar la adición		



PROCESO
ATENCION AL CLIENTE

SUBPROCESO: Cancelación de fondos de la comisionista	PROCEDIMIENTO:
OBJETIVO: Dar diligenciamiento a la cancelación de fondos expresada por el cliente, hasta la generación de las planillas de pago de tesorería..	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de Atención al Cliente, Tesorería.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Unidad de Atención al Cliente	Recibir la comunicación del cliente dejando evidencia de la decisión del cliente de cancelar la cuenta ó el retiro de fondos, se toma nota de la forma en que se desea realizar el pago.		
2		Recibir la carta de solicitud de la transacción de cancelación, firmada por el cliente, vía fax ó por medio físico.		
3		Confirmar telefónicamente el retiro, llamando al número de contacto que aparece en la carpeta de apertura.		
4		Visar la firma de la carta con la de la carpeta de apertura y revisar que los datos suministrados en la carta correspondan con los datos de apertura.		
5		Verificar si el número de cuenta suministrado por el cliente para el pago de los fondos cancelados, corresponde al número de cuenta suministrado en el formato de apertura.		
6		Si los números de cuenta no coinciden, se debe comunicar con el cliente para dejar evidencia escrita de las razones de cambio de la cuenta		
7	Unidad de Atención al Cliente, Recepción	Radicar la carta de cancelación en la recepción, dejando evidencia de la persona que se encuentra haciendo la transacción mediante la firma.		



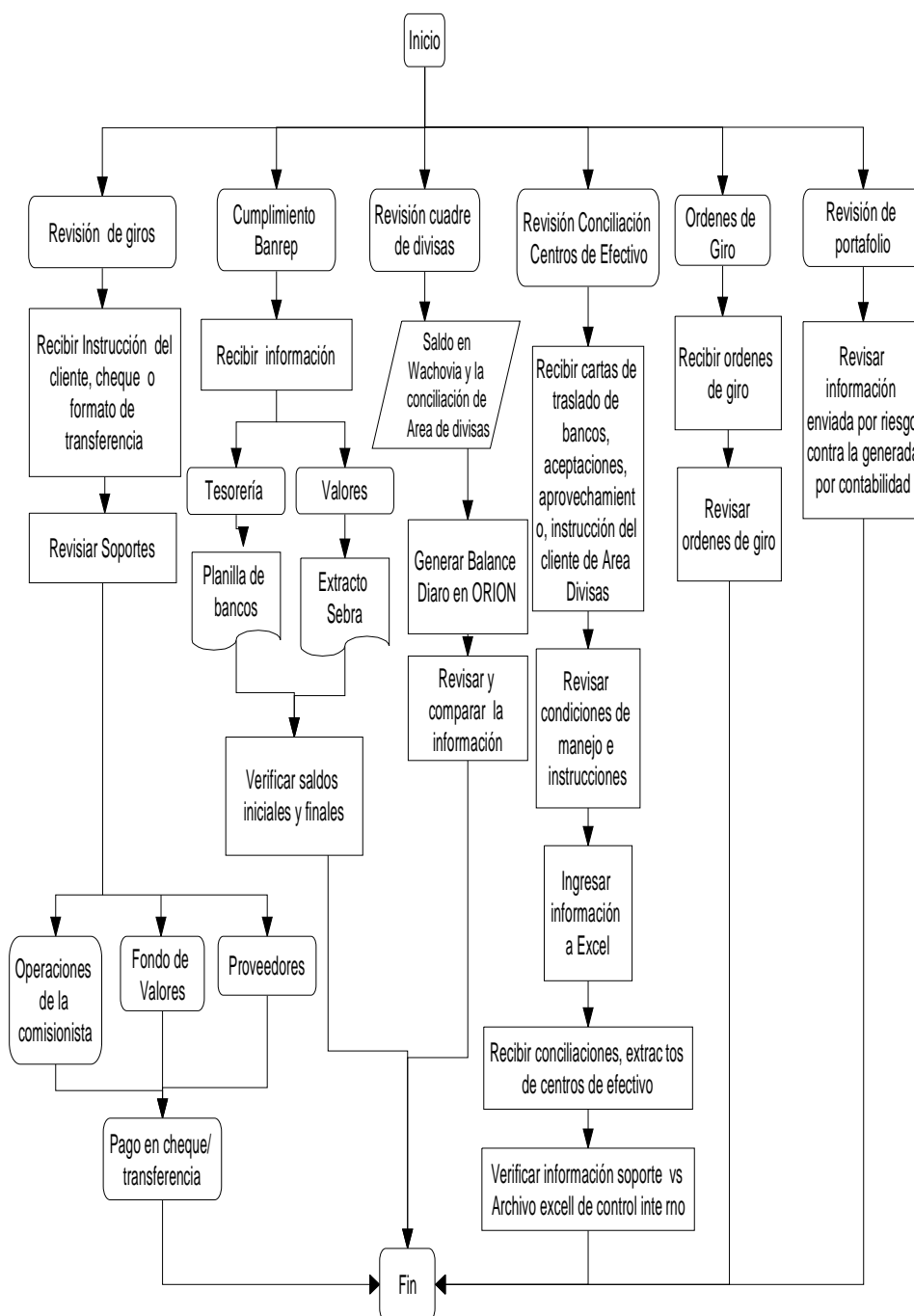
PROCESO
ATENCION AL CLIENTE

SUBPROCESO: Pago de dividendos	PROCEDIMIENTO:
OBJETIVO: Clasificar la forma de pago de los dividendos a los clientes y generar las listas de pago para Tesorería	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de Atención al Cliente, Tesorería.

PASO No.	RESPONSABLE DEL CARGO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Unidad de Atención al Cliente, Depto de valores	Pedir los cumplimientos de DECEVAL al Departamento de Valores		
2	Unidad de Atención al Cliente	Organizar cumplimientos por emisor		
3		Si el cliente no tiene dinero en el fondo de valores y es cliente de la Comisionista, registrar en lista pagos clientes comisionista		
4		Si el cliente no tiene dinero en el fondo de valores y no es cliente de la comisionista, pedir un número de cuenta bancaria en la cual se pueda realizar la transacción bancaria		
5		Si el cliente tiene dinero en el fondo de valores y no es cliente de la comisionista, pedir un número de cuenta bancaria en la cual se pueda realizar la transacción bancaria		
6		Registrar lista pagos cuentas externas		
7		Si el cliente tiene dinero en el fondo de valores, es cliente de la comisionista y tiene un saldo menor ó igual a \$5.000.000, registrar lista pagos fondo valores		
8		Si el cliente tiene dinero en el fondo de valores, es cliente de la comisionista y tiene un saldo mayor a \$5.000.000, registrar lista ded pagos clientes comisionista		
9	Unidad de Atención al cliente, Gerente comercial	Revisar y firmar las diferentes listas de pago generadas		
10	Unidad de Atención al cliente, Tesorería	Entregar listas de pago a Tesorería para su aplicación y generar las ordenes de pago		



AUDITORIA INTERNA





PROCESO	
AUDITORIA INTERNA	
SUBPROCESO: Revisión de Giros	PROCEDIMIENTO: Revisar el tipo de giro que se esta realizando
OBJETIVO: Hacer una verificación correcta de los giros	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Auditoria Interna

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Auditoria Interna	Verificar contra la instrucción del cliente/proveedor y su respectiva confirmación por parte de la unidad de atención al cliente		
2		Revisar los parámetros en cuanto a las condiciones de manejo (Sellos)		
3.1.		Cuando son cheques de clientes de la comisionista, verificar extracto en el sistema ORION		
3.2.		Cuando son cheques de los fondos valores, verificar contra listado de saldo generado por el sistema operativo de los fondos SIFISQL		
3.3		Cuando son cheques administrativos, gastos (proveedores), revisar facturas debidamente autorizadas por la presidencia de la compañía		
4		Verificar contra la instrucción del cliente/proveedor el número de cuenta a trasladar, el valor y los beneficiarios , junto a su respectiva confirmación por parte de la Unidad de Atención al Cliente		



PROCESO AUDITORIA INTERNA	
SUBPROCESO: Cumplimiento Banco República	PROCEDIMIENTO : Cuadre de bancos con extracto del Banco de la República
OBJETIVO: Lograr que los saldos de los bancos	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Auditoria Interna

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCES	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Auditoria Interna	Recibir de Tesorería por correo, al final del día, la planilla de cuadro de bancos		
2		Comparar contra extracto de Banco de la República después del cumplimiento, verificando saldos iniciales y saldo final		



PROCESO AUDITORIA INTERNA	
SUBPROCESO: Revisión cuadro de divisas	PROCEDIMIENTO: Cuadrar las operaciones en divisas con lo registrado en ORION
OBJETIVO: Verificar el correcto cuadro de las operaciones en divisas realizadas	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Auditoria Interna

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Auditoria Interna	Recibir del Asistente Operativo de Divisas, vía correo electrónico, el saldo final del banco de moneda extranjera Wachovia		
2		Realizar la verificación del balance diario de divisas generado de ORION		
3		Comparar la información de la planilla de cuadro de bancos de tesorería contra la información del balance diario de divisas		



PROCESO AUDITORIA INTERNA	
SUBPROCESO: Revisión conciliación centros de efectivo	PROCEDIMIENTO: Realizar la conciliación de efectivo con los centros de pago
OBJETIVO: Verificar una efectiva operación del proceso de monetización con las casas de cambio	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Auditoria Interna

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Auditoria Interna	Recibir en el transcurso del día, del Asistente de Divisas, los soportes de la compra, aceptaciones y aprovisionamiento de efectivo para los clientes en los diferentes puntos y en las diferentes ciudades		
2		Revisar las cartas de instrucción de los clientes, las cuales deben venir debidamente confirmadas contra los formatos internos de aceptación y aprovisionamiento, al igual que deben cumplir con las condiciones de manejo		
3		Alimentar un archivo en Excel, como medio de control, para llevar el inventario en tiempo real de los saldos.		
4	Asistente de Divisas	Entregar al final de la operación a Auditoria Interna la conciliación de efectivo		
5	Auditoria Interna	Verificar la información contra la ingresada en el cuadro de inventario en Excel y contra los extractos diarios enviados por cada centro de efectivo		



PROCESO AUDITORIA INTERNA	
SUBPROCESO: Órdenes de Giro	PROCEDIMIENTO : Revisar las órdenes de giro
OBJETIVO: Verificar el adecuada generación de las ordenes de giro	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Auditoria Interna

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Auditoria Interna	Recibir de Contabilidad las ordenes de giro		
2		Revisar ordenes de giro verificando el soporte que da origen con su respectiva autorización		

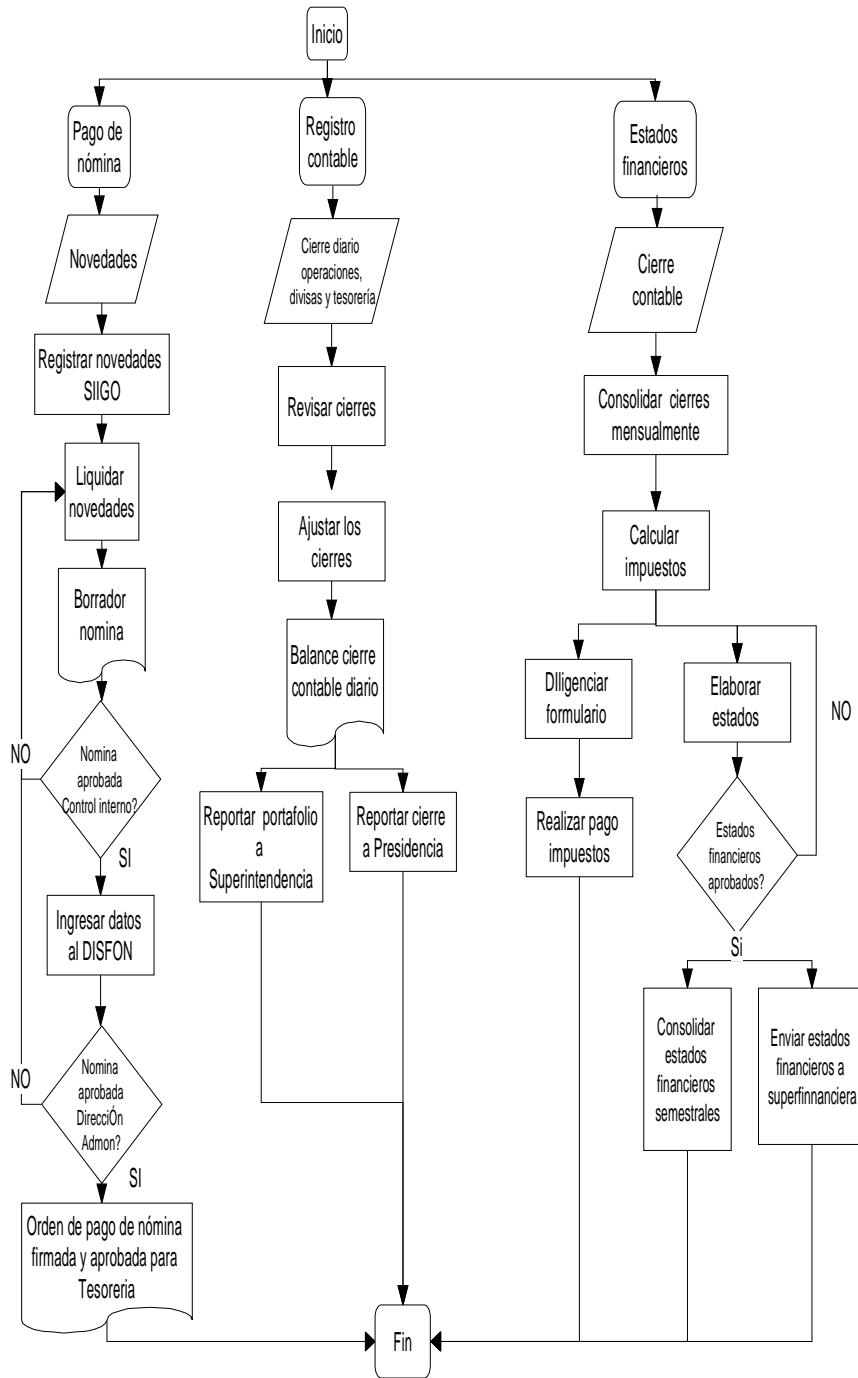


<i>PROCESO</i> AUDITORIA INTERNA	
SUBPROCESO: Revisión del portafolio de la firma	PROCEDIMIENTO: Revisar el estado del portafolio de Cuenta Propia de la empresa
OBJETIVO: Verificar que el portafolio de Cuenta Propia este correctamente valorado	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Auditoria Interna

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Auditoria Interna	Recibir del Área de Riesgo la valoración del portafolio de Cuenta		
2		Revisar que el portafolio generado por el área de Riesgo cor responda a lo contabilizado, y velar por el cumplimiento de los tiempos y plazos para la transmisión a la Superfinanciera.	Planilla de cumplimiento de transmisiones	



CONTABLE Y FINANCIERO





PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO	
SUBPROCESO: Pago de nómina	PROCEDIMIENTO:
OBJETIVO: Realizar la liquidación de nómina de la empresa	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Contabilidad, Tesorería, Dirección Administrativa, Control interno, Tesorería.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Dirección administrativa y contable , Contabilidad	Registro de las novedades de nómina tales como ingresos, retiros, liquidaciones, entre otras.		
2	Contabilidad	Registrar las novedades en el programa SIIGO el cual maneja la nómina, se ingresan todas las características del empleado tal como; salud, pensión, aportes voluntarios, Retefuente.		
3		Liquidar las novedades en el programa SIIGO		
4		Imprimir un borrador de la liquidación de la novedades		
5	Auditoría Interna	Revisar y verificar el borrador de liquidación para aprobación		
6		Si el borrador de liquidación no fue aprobado por control interno, se debe regresar a Contabilidad para revisión y ajuste.		
7	Contabilidad	Si el borrador de liquidación fue aprobado, se imprime la nómina oficial para hacer los registros de abonos en el DISFON (Programa de abono del Banco de Bogotá)		
8		Enviar la nómina aprobada por control interno a la Dirección administrativa para verificación y aprobación.		
9	Dirección Administrativa y contable	Si la nómina no es aprobada por la Dirección administrativa , regresarla a Contabilidad para revisión y ajuste.		
10	Tesorería Contabilidad	Si la nómina es aprobada, generar la orden de pago de nómina firmada y aprobada para enviar a tesorería para realizar el traslado y abono respectivo.		



PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO	
SUBPROCESO: Registro Contable	PROCEDIMIENTO:
OBJETIVO: Generar los balances de cierre diario para enviar a la Presidencia y entes de control.	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Gerencia Comercial, Tesorería, Contabilidad y Finanzas, Presidencia, Junta Directiva, Entes de Control.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Contaduría	Recibir informes físicos y a través del sistema operativo en línea de los cierres diarios de operaciones de las diferentes áreas.		
2		Revisar, verificar y cruzar información de los cierres de las diferentes áreas.		
3		Si es necesario ajustar algún informe de cierre con datos adicionales, se realizan los ajustes necesarios.		
4		Generar los balances diarios de cierre contable diario.		
5	Contaduría, Presidencia	Reportar los balances de cierre a la Presidencia.		
6	Contaduría	Reportar el portafolio y balances de cierre a la Súperfinanciera.		



PROCESO	
CONTABLE Y FINANCIERO	
SUBPROCESO: Estados Financieros	PROCESO: Elaborar la estados financieros
OBJETIVO: Realizar adecuadamente los estados financieros y la liquidación de impuestos para enviar a los órganos de control	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: área de Front Office, Middle Office, Back Office, Gerencia, y junta Directiva, Entes de control.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Contaduría	Organizar los cierres contables diarios		
2		Consolidar los cierres mensualmente calculando las respectivas amortizaciones, depreciaciones y provisiones.		
3		A medida que se causan los gastos generar los cálculos de los impuestos mensuales.		
4		Consolidar la información de pago de impuestos, imprimir un diario auxiliar de la cuentas de impuestos y llenar los respectivos formularios de pago.		
5	Contaduría, Revisoría Fiscal	Revisar los diarios auxiliares de pago de impuestos. Una vez autorizados se procede a realizar los respectivos pagos: Pagos mensuales: Retención en la Fuente, Bimensual: IVA, Industria y Comercio, Anual: Declaración de renta.		
6		Una vez calculado el impuesto de Renta y de verificar los gastos mensuales de acuerdo al presupuesto, se elaboran los estados financieros de la empresa.		
7	Contaduría, Revisoría Fiscal, Presidencia	Los estados financieros son revisados y aprobados por la Presidencia y por Revisoría Fiscal.		
8	Contaduría	Si los estados financieros no son aprobados se deben regresar a contabilidad para su revisión y ajuste.		
9	Contaduría, Asamblea General	Si los estados financieros son aprobados, consolidar la información semestralmente y organizarla para presentarla a la Asamblea General que se reúne 2 veces al año.		
10		Si los estados financieros son aprobados, se deben transmitir mensualmente informes de los mismos a la Superfinanciera antes del décimo día del mes.		

Desarrollado por:

CRS Consulting Ltda.

Versión:

1.0

Fecha:

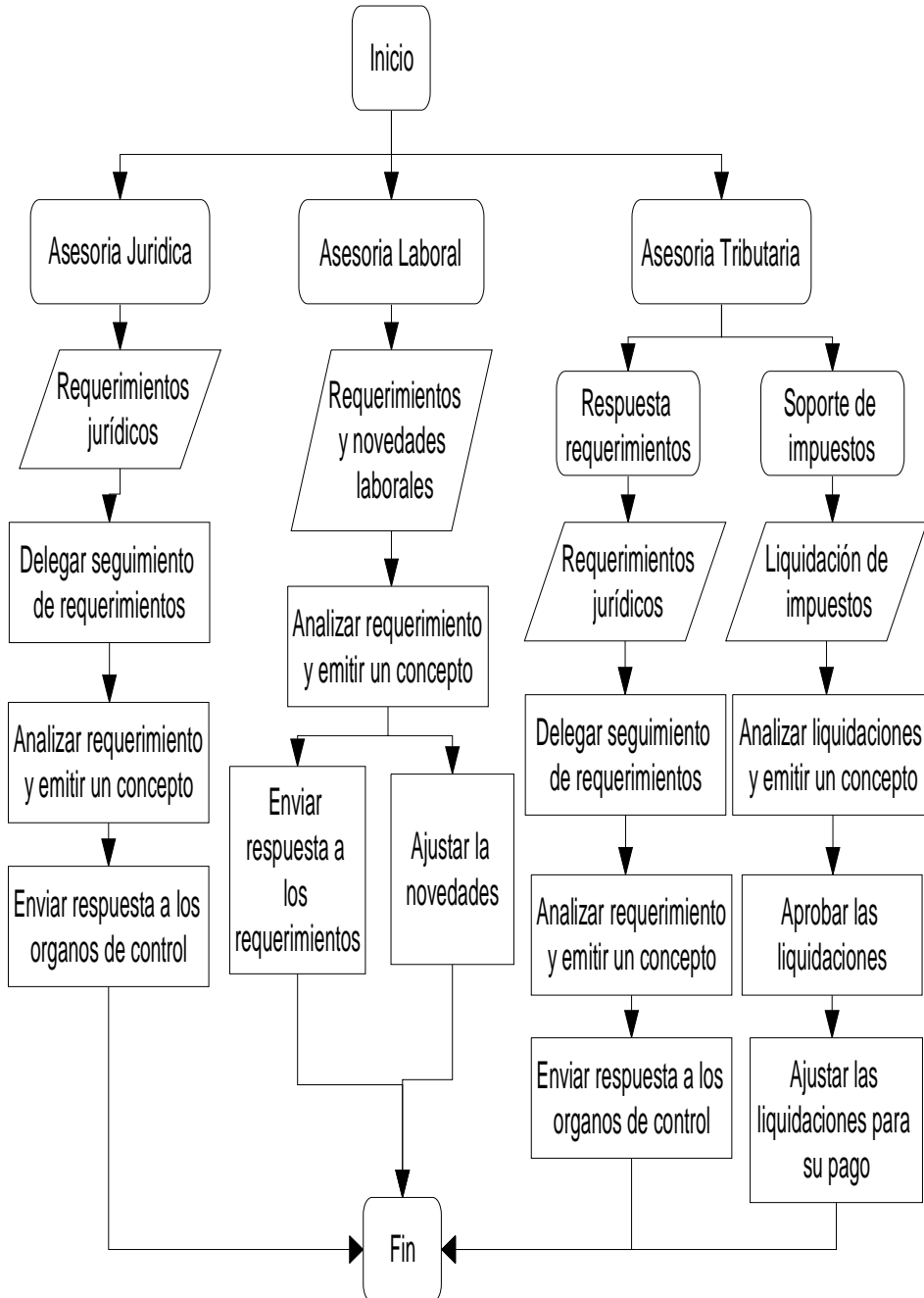
Octubre 2007

Pagina:

283



LEGAL





PROCESO LEGAL	
SUBPROCESO: Asesoría Jurídica	PROCEDIMIENTO: Recibir requerimientos de los entes de control y darles respectivo tratamiento.
OBJETIVO: Dar soporte a cuanto a los requerimientos de orden jurídico y de los entes de control (Superfinanciera, BVC)	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Empresa Asesora Jurídica, Entes de control, Presidencia, Área responsable.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Presidencia, Entes de control	Recibir y radicar los requerimientos jurídicos	Comunicado de los requerimientos	
2	Presidencia, área responsable	Delegar el seguimiento de los requerimientos al área responsable		
3	Empresa Asesora Jurídica	Analizar el requerimiento y emitir el respectivo concepto de acuerdo a los plazos establecidos		Según aplique
4	Presidencia, Entes de control	Enviar la respuesta de los requerimientos a las entidades y órganos de control que los solicitan	Comunicado de los requerimientos	



PROCESO LEGAL	
SUBPROCESO: Asesoría Laboral	PROCEDIMIENTO: Recibir las novedades de nómina y dar un concepto legal de las mismas.
OBJETIVO: Brindar soporte en aspectos relacionados con el Recurso Humano de la Comisionista	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Dirección Administrativa y Contable, Contabilidad, Empresa Asesora Laboral.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Gerencia Administrativa y contable, Contabilidad	Generar los requerimientos y novedades en temas laborales tales como; liquidaciones, contratos laborales, contratos de prestación de servicios, políticas laborales, actualización normativa y consultas generales		
2	Empresa Asesora Laboral	Analizar los requerimientos y novedades para emitir el respectivo concepto de acuerdo a la legislación y plazos		
3	Gerencia Administrativa y contable, Contabilidad	Realizar los ajustes y cambios en las novedades laborales según el concepto emitido por la empresa asesora legal.		
4	Presidencia, Entes de control	Enviar la respuesta de los requerimientos a las entidades y órganos de control que los solicitan		



PROCESO LEGAL	
SUBPROCESO: Asesoría Tributaria, Respuesta a requerimientos	PROCEDIMIENTO: Recibir requerimientos de los entes de control y darles respectivo tratamiento.
OBJETIVO: Dar soporte a los requerimientos de orden tributario y de los entes de control	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Dirección Administrativa y Contable, Contabilidad, Empresa Asesora Tributaria.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Presidencia, Entes de control	Recibir y radicar los requerimientos tributarios	Comunicado de los requerimientos	
2	Presidencia, Dirección Administrativa y Contable	Delegar el seguimiento de los requerimientos a la Dirección Administrativa y contable		
3	Empresa Asesora Tributaria	Analizar el requerimiento y emitir el respectivo concepto de acuerdo a los plazos establecidos		Según aplique
4	Presidencia, Entes de control	Enviar la respuesta de los requerimientos a las entidades y órganos de control que los solicitan	Comunicado de los requerimientos	

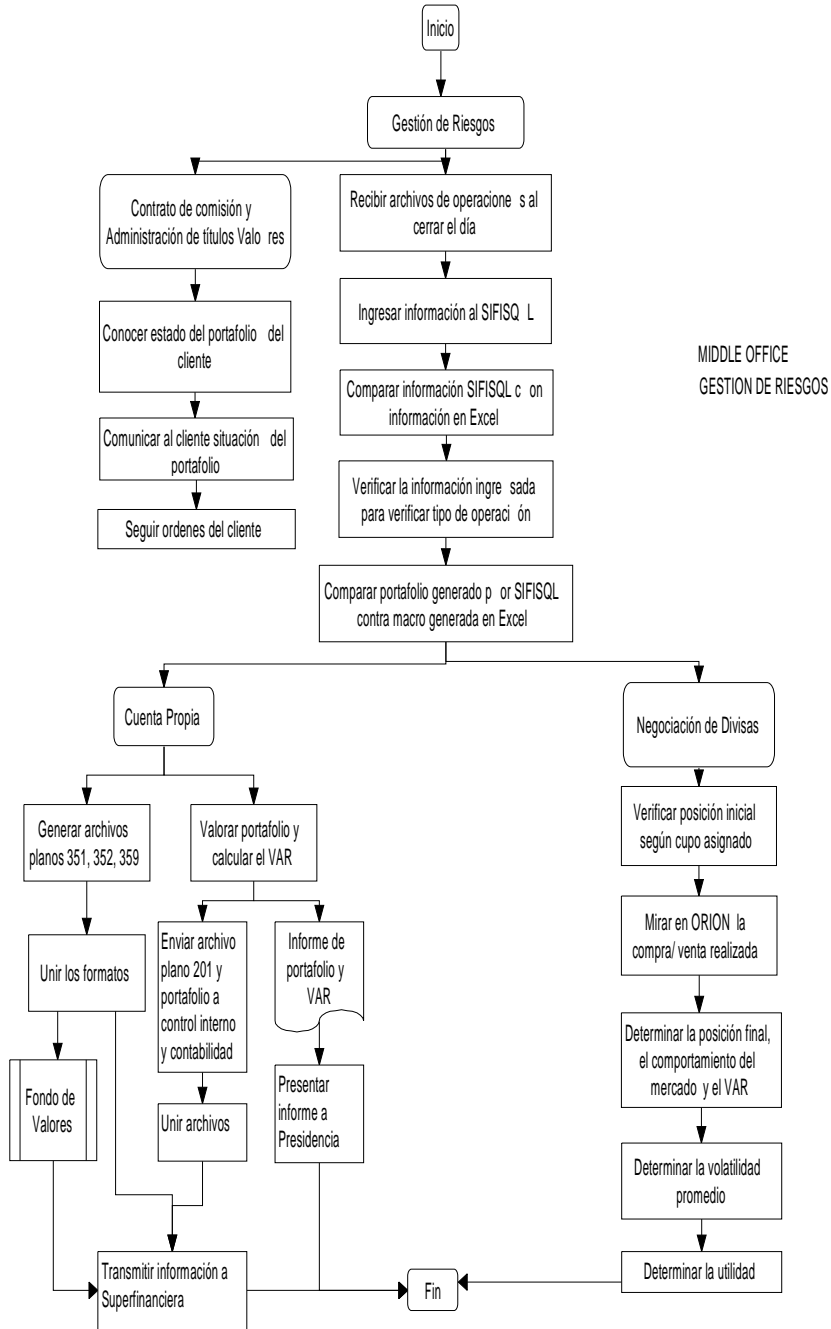


PROCESO LEGAL	
SUBPROCESO: Asesoría Tributaria, Soporte de impuestos	PROCEDIMIENTO: Revisar y aprobar los respectivos pagos de impuestos
OBJETIVO: Brindar soporte en aspectos relacionados con la contabilización, presentación y pago de impuestos	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Dirección Administrativa y Contable, Contabilidad, Empresa Asesora Tributaria.

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Dirección Administrativa y Contable, Contabilidad	Generar la liquidación de impuestos según corresponda		
2	Empresa Asesora Tributaria	Analizar las liquidaciones de impuestos y emitir el respectivo concepto de acuerdo a la legislación que aplique		Según aplique
3	Empresa de Revisoría Fiscal	Aprobación de las liquidaciones de impuestos revisadas		
4	Gerencia Administrativa y contable, Contabilidad	Realizar los ajustes y cambios en las liquidaciones de impuestos según el concepto emitido por la empresa asesora para efectuar su respectivo pago		



MEDICION DEL RIESGO





PROCESO	
MEDICION DEL RIESGO	
SUBPROCESO: Gestión de riesgos en el proceso Cuenta Propia	PROCEDIMIENTO: Valorar el portafolio de Cuenta Propia
OBJETIVO: Llevar una adecuada gestión del riesgo en las operaciones de Cuenta Propia cumpliendo con toda la normatividad exigida en el proceso	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Asistente de Riesgo, Auditoria Interna, Contabilidad

PASO No.	RESPONSABLE DEL CARGO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Asistente de Riesgo	Tomar los archivos de operaciones del MEC al final del día		
2		Ingresar información en el sistema SIFISQL		
3		Comparar información del SIFISQL con archivo en Excel que envía el Coordinador de Operaciones		
4		Verificar la información ingresada referente a los recursos propios y Posición Propia.		
5		Bajar a Excel el portafolio que genera SIFISQL y comparar contra una macro generada en Excel		
6		Valorar el portafolio de Cuenta Propia tomando en cuenta los títulos y sus características		
6.1		Realizar formato 201, el cual mide el VAR	Formato 201	
6.2		Enviar el portafolio de Cuenta Propia y el formato 201 a Contabilidad y Control Interno – Realizar un informe del VAR y del portafolio para presentar a presidencia		
6.3	Contabilidad	Unir formato 201 y portafolio		
6.4		Transmitir información a Superfinanciera		
7	Asistente de Riesgo	Generar archivos planos: (351) Informe de Recursos Propios, (352) Informe de VAR diversificado, (359) Operaciones de liquidez	Formato 351, 352, 359	
7.1.		Unir los archivos planos y transmitir a la Superfinanciera		



PROCESO	
MEDICION DEL RIESGO	
SUBPROCESO: Gestión de Riesgos de los Contratos de Comisión y la Administración de Títulos Valores	PROCEDIMIENTO: Determinar el valor de los portafolios de contratos de comisión
OBJETIVO: Conocer e informar la situación del los portafolios de los clientes	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Gerentes de Cuenta

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Gerentes de Cuenta	Conocer la situación de los portafolios de los clientes		
2		Comunicar al cliente al situación de su portafolio continuamente según las operaciones realizadas		
3		Seguir las órdenes de los clientes de a las operaciones a realizar		

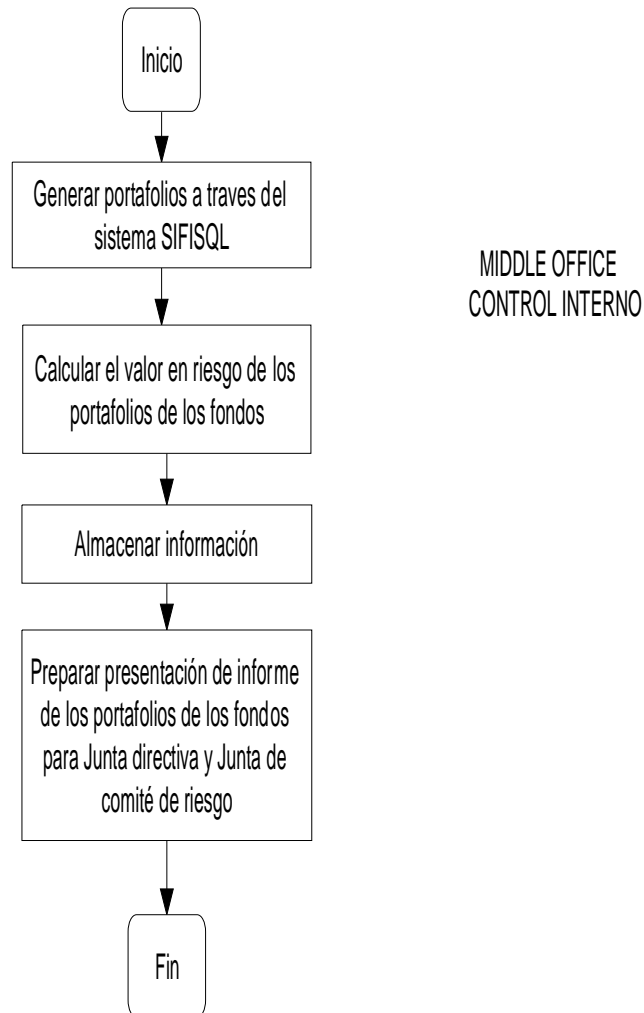


PROCESO	
MEDICION DEL RIESGO	
SUBPROCESO: Gestión de Riesgos en la Negociación de Divisas	PROCEDIMIENTO: Determinar la posición en dólares con que cuenta la comisionista o los clientes
OBJETIVO: Llevar una adecuada gestión de riesgos en la negociación de divisas	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Área de Divisas

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Asistente de Divisas	Verificar la posición inicial según el cupo asignado		
2		Mirar en ORION la compra/ venta realizada		
3		Determinar la posición final, el VAR y el comportamiento del mercado		
4		Determinar la volatilidad promedio		
5		Determinar la utilidad o pérdida		



MEDICION DEL RIESGO EN EL FONDO DE VALORES



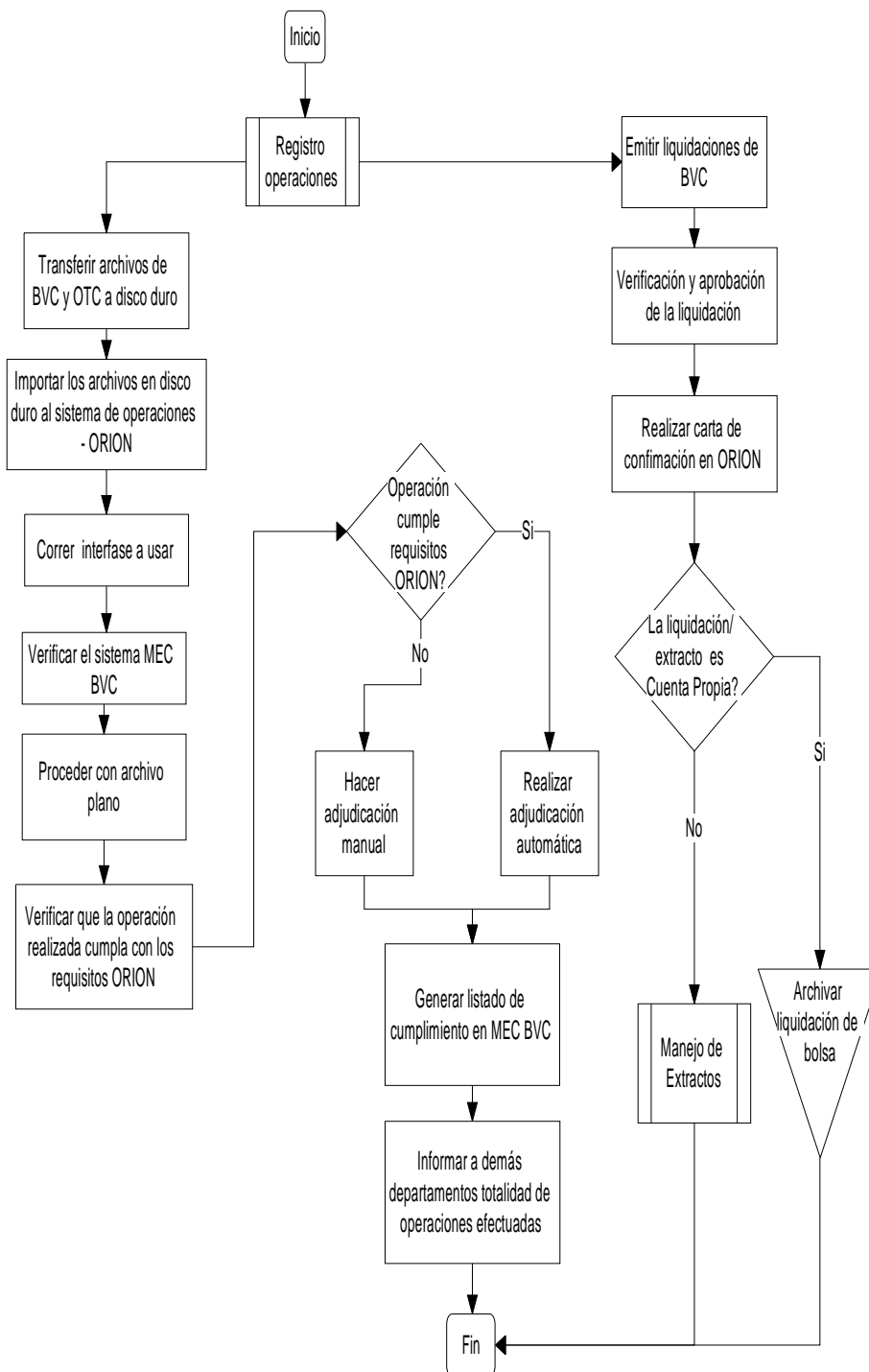


PROCESO	
MEDICION DEL RIESGO EN EL FONDO DE VALORES	
SUBPROCESO: Gestión de Riesgos de los Fondos de Valores	PROCEDIMIENTO: Valorar los portafolios de los Fondos de Valores
OBJETIVO: Llevar un efectivo control de las operaciones realizadas en los Fondos de Valores	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Coordinador Operativo del Fondo de Valores

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Coordinador Operativo del Fondo de Valores	Generar portafolios para los Fondos a través del sistema SIFISQL		
2		Calcular el valor en riesgo de los portafolios de los fondos (VAR) diariamente tomando como base la clase de título, la emisión, el vencimiento, la tasa de duración y la desviación		
3		Almacenar la información del VAR en Excel		
4		Preparar presentación de informe de los portafolios de los fondos cada 15 días para presentación a Junta directiva y Junta de comité de riesgo		



OPERACIONES Y CUMPLIMIENTO





PROCESO	
OPERACIONES Y CUMPLIMIENTO	
SUBPROCESO: Adjudicación	PROCEDIMIENTO : Importar información al sistema interno y distribuirlo a demás departamentos
OBJETIVO: Realizar una adecuada adjudicación de la todas las operaciones realizadas	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Coordinador Operativo de Mesa, Jefe de Operaciones

PASO No.	RESPONSABLE DE PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Coordinador Operativo de Mesa	Registro de Operaciones		
2	Jefe de Operaciones	Transferir archivos de BVC y OTC al disco duro del sistema en C/ BVC/FISA o C/BVC/VARIABLE		
3		Importar los archivos del disco duro a control de operaciones por medio de ORION		
4		Correr interfase a usar		
5		Verificar el sistema MEC BVC		
6		Proceder con archivo plano		
7		Verificar que la operación realizada cumple con los requisitos de ORION		
8		Si se cumple con los requisitos realizar la adjudicación automática, sino realizarla manual		
9		Generar listado de cumplimiento en MEC- BVC		
10		Informar a demás departamentos la totalidad de operaciones efectuadas		



PROCESO	
OPERACIONES Y CUMPLIMIENTO	
SUBPROCESO: Liquidación de las operaciones	PROCEDIMIENTO : Liquidar las operaciones de bolsa
OBJETIVO: Realizar la liquidación de bolsa de todas las operaciones para su adecuada comunicación	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Coordinador Operativo de Mesa, Jefe de Operaciones, Gerentes de Cuenta, Representante Legal

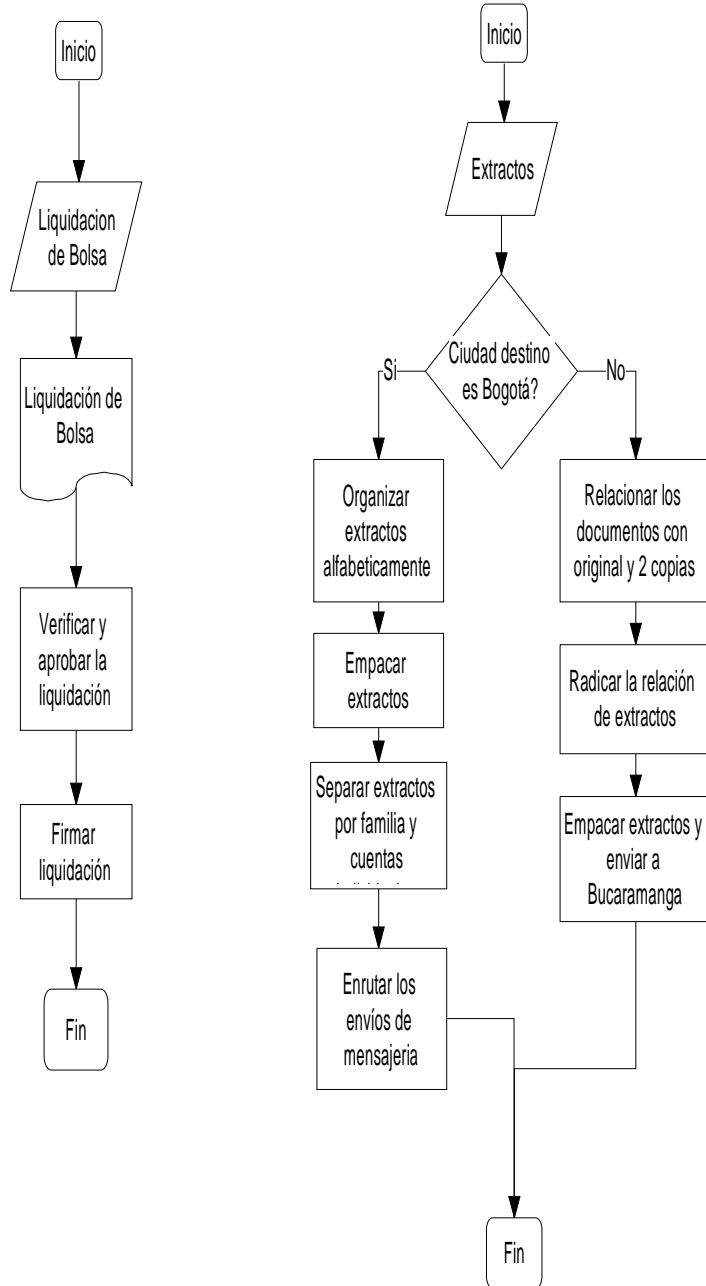
PASO No.	RESPONSABLE DE PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Coordinador Operativo de Mesa	Registro de Operaciones		
2	Jefe de Operaciones	Emitir liquidación en BVC		
3	Gerente de Cuenta	Verificar y aprobar la liquidación por parte del Gerente de Cuenta que realizo la operación		
4	Representante Legal	Firma de la liquidación por el representante legal		
5	Jefe de Operaciones	Si la liquidación es de Cuenta Propia, se archiva; y si es una liquidación del cliente ,se envía al Departamento de Unidad de Atención al Cliente		



ELABORACION DE LIQUIDACIONES DE BOLSA Y MANEJO DE EXTRACTOS

ELABORACION DE LIQUIDACIONES D E BOLSA

MANEJO DE DE EXTRACTOS





PROCESO	
ELABORACIÓN Y MANEJO DE EXTRACTOS	
SUBPROCESO: Elaboración de liquidaciones de bolsa	PROCEDIMIENTO: Elaborar y archivar las liquidaciones de bolsa
OBJETIVO: Elaborar adecuadamente las liquidaciones de bolsa de los clientes	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de Atención al cliente, Tesorería

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Jefe de Operaciones	Entrada de la información de la operación en ORION		
2		Imprimir liquidación de bolsa		
3		Verificar y aprobar la liquidación por la persona que realizó la operación		
4	Presidencia	Firma de la liquidación por el representante legal		
5	Unidad de Atención al Cliente	Contactar cliente para firma de la liquidación de bolsa y entregarle una copia		

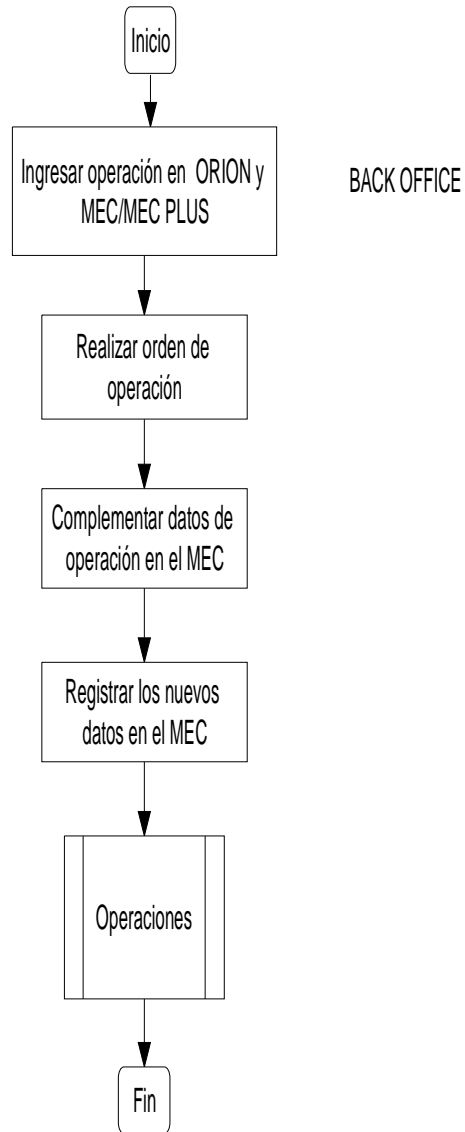


PROCESO	
ELABORACIÓN Y MANEJO DE EXTRACTOS	
SUBPROCESO: Manejo de extractos	PROCEDIMIENTO: Elaborar y Organizar los extractos para poder enviarlos a todos los destinos
OBJETIVO: Hacer llegar los extractos a los clientes	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Unidad de atención al cliente

PASO No.	RESPONSABLE DEL CARGO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Fondo de valores	Imprimir trimestralmente extractos de los clientes por el sistema ORION y mensualmente a los clientes con saldos mayores a \$10.000.000		
2	Unidad Atención al Cliente	Separar los extractos de Bogotá con los de Bucaramanga		
2.1	Director de Operaciones	Organizar en orden alfabético los extractos pertenecientes a Bogotá		
2.2		Empacar extractos y adicionar a estos copia de los títulos valores generados por el Fondo de Valores cuando se adicionó dinero a unos de los fondos		
2.3		Separar los extractos por familias y cuentas individuales		
		Enrutar los envíos de mensajería de los extractos de Bogota		
3	Unidad atención al cliente	Relacionar los documentos en dos copias y un original de los clientes de Bucaramanga		
3.1	Unidad Atención al Cliente, Secretaria de Presidencia	Radicar la relación con la secretaria de presidencia o en su defecto con archivo		
3.2.	Unidad Atención al Cliente	Empacar extractos y enviarlos a Bucaramanga		



REGISTRO DE OPERACIONES

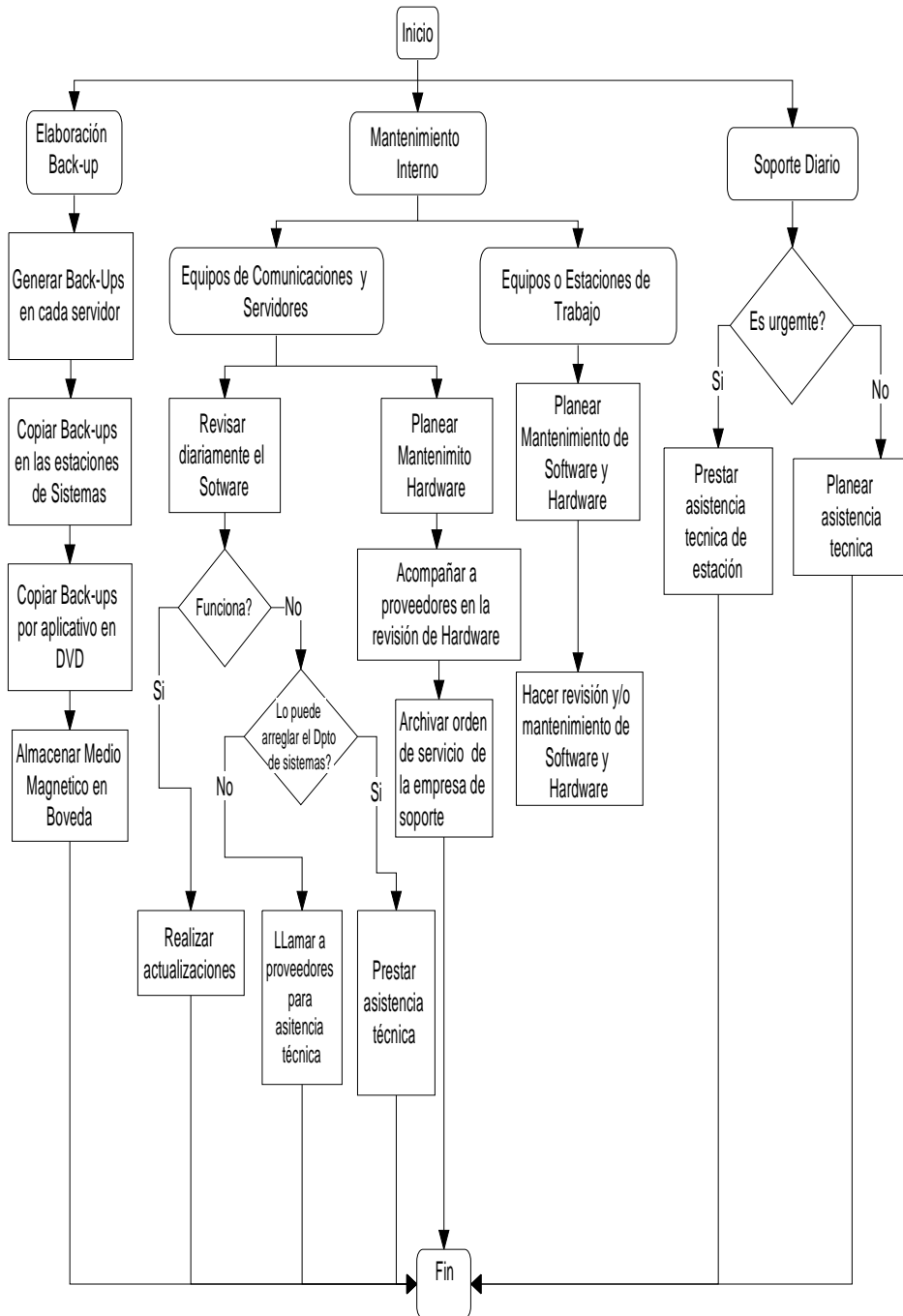




PROCESO	
REGISTRO DE OPERACIONES	
SUBPROCESO:	PROCEDIMIENTO :
OBJETIVO: Realizar un registro eficiente y adecuado de las operaciones de compra y venta de títulos renta variable y renta fija.	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Coordinador Operativo de Mesa

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Gerente de Cuenta	Ingresar operación en ORION y el MEC/ MEC PLUS		
2		Realizar orden de Operación con la comisión cobrada y en número del folio	Ordenes de Operación	
3	Coordinador Operativo de Mesa	Recibir Orden de Operación y complementarla en el MEC		
4		Entregar a Operaciones todas las orden de Operación		

SISTEMAS, TECNOLOGIA





PROCESO SISTEMAS, TECNOLOGIA	
SUBPROCESO: Elaboración de Backups	PROCEDIMIENTO : Elaborar Backups
OBJETIVO: Elaborar Backups como medio de seguridad para proteger la información	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Sistemas

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Jefe de Sistemas	Generar backups en cada servidor		
2		Copiar backups en las estaciones de sistemas		
3		Copiar backups en DVD		
4		Almacenar el medio magnético en bóveda		



PROCESO	
SISTEMAS, TECNOLOGIA	
SUBPROCESO: Mantenimiento Interno	PROCEDIMIENTO : Mantenimiento de los equipos de comunicación, servidores y estaciones de trabajo
OBJETIVO: Realizar un periódico mantenimiento de todos los equipos tecnológicos con que cuenta la empresa	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Sistemas, Proveedores Externos

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Jefe de Sistemas	Revisar diariamente el software de los equipos de comunicación y los servidores; y si funciona adecuadamente realizar las actualizaciones		
1.1		Llamar a proveedores para asistencia técnica cuando no es posible reparar un daño en los equipos de comunicación y los servidores		
1.2.		Planear el mantenimiento del hardware de los equipos de comunicación y servidores. Normalmente los sábados		
1.3		Acompañar a los proveedores en la revisión del hardware		
1.4		Archivar orden de servicio de la empresa de soporte		
2		Planear, mensualmente, el mantenimiento del software de las estaciones de trabajo		
2.1		Hacer revisión y/o mantenimiento del hardware cada 3 o 4 meses		

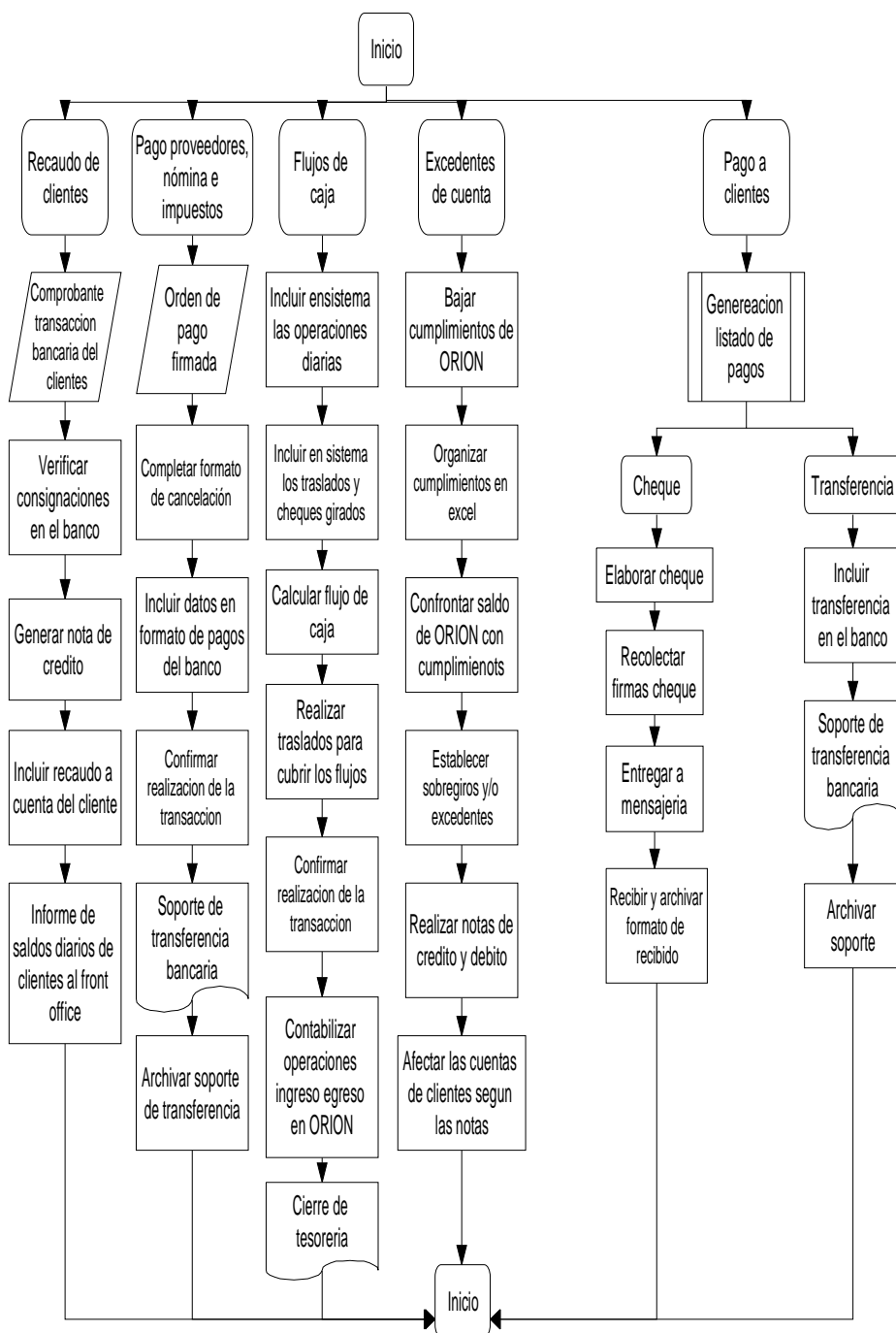


PROCESO SISTEMAS, TECNOLOGIA	
SUBPROCESO: Soporte diario	PROCEDIMIENTO : Asistencia técnica según la urgencia del caso
OBJETIVO: Prestar soporte informático a todas los departamentos de la empresa	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Sistemas

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Jefe de Sistemas	Definir diariamente las prioridades informáticas de la empresa	Cheque informal de cada urgencia	
2		Realizar todo tipo de soporte tecnológico en el menor tiempo posible a todas las áreas de la empresa		



TESORERIA





PROCESO TESORERIA	
SUBPROCESO: Recaudo de clientes	PROCEDIMIENTO : Reporte a la cuenta del cliente
OBJETIVO: Incluir los abonos a las cuentas de los clientes	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Tesorería, Gerentes de cuenta, Unidad de Atención al Cliente

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Tesorería	Ingresar el comprobante de la transacción bancaria realizada por el cliente		
2		Verificar las consignaciones en el banco, revisando los últimos movimientos de cuenta		
		Informar a Unidad de Atención al cliente el ingreso del dinero		
4		Incluir el recaudo de dinero a la cuenta del cliente		
5	Tesorería, Gerente de cuenta	Informar los saldos diarios de los clientes a los Gerentes de cuenta		



PROCESO TESORERIA	
SUBPROCESO: Pago proveedores, nómina e impuestos	PROCEDIMIENTO : Pago de cuentas a Proveedores e Impuestos
OBJETIVO: Cancelar la factura o impuesto	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Contabilidad, Tesorería, Director Administrativo y Contable

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Tesorero, Dirección Administrativa y Contable	Recibir la orden de giro firmada y autorizada		
2	Tesorero	Completar el formato de cancelación, con la información de cuenta, banco de origen, destino e identificación del proveedor o del empleado	Formato para cancelar facturas a proveedores	
3	Tesorería, Dirección Administrativa y Contable	Incluir los datos consignados en el formato en el portal de pagos del banco, antes de ser enviado al banco es revisado y aprobado por el Director Administrativo y Contable.		
4	Tesorería	Confirmar con el banco la realización de la transacción		
5		Se genera el soporte de la transferencia bancaria		
6		Archivar el soporte de la transferencia bancaria como documento de respaldo de la transacción realizada		



PROCESO TESORERIA	
SUBPROCESO: Flujos de caja	PROCEDIMIENTO : Realizar el cuadro de flujos de caja
OBJETIVO: Calcular el flujo de caja diario para realizar la contabilidad respectiva	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Contabilidad, Tesorería, Director Administrativo y Contable

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Tesorería	Incluir en el sistema todas las operaciones diarias efectuadas en Divisas, Fondos de valores y operaciones registradas en ORION		
2		Incluir en la planilla del sistema los traslados y cheques girados durante el día, afectando los saldos de los clientes		
3		Calcular el flujo de caja		
4		Realizar los traslados de dinero necesarios para cubrir los flujos		
5		Confirmar la realización de la transacción bancaria, verificando la cuentas o vía SEBRA		
6		Contabilizar las operaciones de ingreso y egreso en ORION		
7		Se genera el documento de Cierre de tesorería diario y se envía a Contabilidad	Cierre movimiento diario de los bancos en Acciones de Colombia	



PROCESO TESORERIA	
SUBPROCESO: Excedentes de cuenta	PROCEDIMIENTO : Establecer los excedentes de las cuentas
OBJETIVO: Calcular los excedentes de las cuentas de los clientes	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Tesorería, Director Administrativo y Contable

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Tesorería	Bajar los cumplimientos de ORION		
2		Organizar los cumplimientos en excel		
3		Confrontar el saldo de ORION con los cumplimientos		
4		Establecer los sobregiros y/o excedentes en las cuentas de los clientes		
5		Recibir instrucción de Unidad de Atención al Cliente para definir la forma de pago		
6		Realizar las notas de crédito y débito		
7		Afectar las cuentas de los clientes según las notas de crédito y débito		



PROCESO TESORERIA	
SUBPROCESO: Pago a clientes	PROCEDIMIENTO : Establecer los excedentes de las cuentas
OBJETIVO: Calcular los excedentes de las cuentas de los clientes	ALCANCE: Este procedimiento da alcance a: Tesorería, Director Administrativo y Contable

PASO No.	RESPONSABLE DEL PROCESO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO	NORMA
1	Tesorería, de Unidad de Atención al cliente	Entran las listas de pago, especificando la forma de devolución de dinero al cliente sea en cheque o transferencia bancaria	Formato de devolución de dinero a clientes	
2	Tesorería	Si el pago es en cheque, elaborar el cheque a nombre del cliente		
3		Recolectar las firmas de validación del cheque		
4		Entregar a mensajería el cheque para ser entregado al cliente		
5		Recibir el formato de recibido de recibido del cheque por parte del cliente para archivarlo		
6		Si el pago es por medio de una transferencia bancaria, incluir transferencia a realizar en el banco, antes de efectuar el cierre diario		
7		Se genera el soporte de transferencia bancaria		
8		Archivar el soporte de la transferencia		



ANEXO 4, PLAN DE CONTINUIDAD Y CONTINGENCIA

1. Objetivos del Plan de Continuidad y Contingencia

1.2 Objetivos Generales

- Servir de guía para eventos en los que exista interrupción en los procesos de la Comisionista de Bolsa y sea indispensable recuperar su operatividad.
- Contar con una serie de procesos y tareas organizadas que permitan administrar las actividades de reacción y recuperación que se deben seguir en caso de presentarse una contingencia, cualquier que sea, y que imposibilite la disponibilidad del servicio, genere confusión y aumente la exposición al error.
- Proveer indicaciones específicas y apropiadas, ante cualquier inconveniente resultante de una interrupción temporal del servicio, reduciendo el impacto sobre el cliente y la comisionista, al igual que se busca garantizar la prestación del servicio e incrementar las habilidades mismas de la comisionista para la recuperación de actividades y daños presentados por el imprevisto.

1.2 Objetivo específico

Tener un documento guía que suministre la información necesaria sobre lo que hay que hacer en caso de presentarse algún siniestro o no sea posible acceder a las instalaciones de la comisionista.

2. Alcance del Plan de Continuidad y Contingencia

Los procedimientos de este documento incluyen planes de acción ante fallas de sistema y otros escenarios, y planes de contingencia para la prevención y atención de desastres, buscando actuar de la manera más ágil y oportuna en caso de un incidente.

3. Políticas del Plan de Continuidad y Contingencia

- Todo funcionario de la comisionista debe conocer los planes de continuidad o planes de reanudación, definidos en el manual de contingencia en caso de que se presente alguno de los escenarios previstos.
- El grupo de contingencia debe estar familiarizado con el manual de contingencia y continuidad para los sistemas de información.
- El grupo de contingencia debe estar al tanto de la ubicación de las copias de seguridad, los instaladores de los programas y la información necesaria para ubicar a las personas responsables de la reanudación del sistema, de acuerdo al tipo de falla presentada.
- El grupo de contingencia debe velar por la actualización periódica del plan, verificando



que lo incluido aplique a las condiciones de la empresa y a nuevas contingencias.

4. Fases del Plan de Continuidad y Contingencia

4.1. FASE 1

En esta fase de iniciación se debe definir un esquema de administración del plan de continuidad mediante la creación de un grupo estratégico que actúe en caso que ocurran situaciones que generen interrupciones o paros de los procesos, y que afecten de alguna manera la continuidad del negocio.

4.1.1. Grupo de Contingencia

Para optimizar el trabajo requerido en situaciones inesperadas la empresa debe definir cual será el grupo de contingencia que se deberá estar compuesto de los responsables en los procesos críticos y que se responsabilizará de la toma de decisiones estratégicas en caso de que se presente alguna falla.

Son funciones del grupo de contingencia:

- Evaluar las decisiones de cada una de las fases del plan de contingencia.
- Evaluar, periódicamente, los riesgos inherentes y la generación de nuevas estrategias.
- Realizar actualizaciones a los planes de continuidad y contingencia, según corresponda.
- Definir estrategias a seguir en caso que se presente un escenario no esperado y sin un plan de acción con el fin de garantizar la continuidad de las labores.

Dicho grupo debe conocer y contactar a los organismos con características o conocimientos especiales que puedan ayudar a minimizar el daño o la pérdida en caso de un desastre en las instalaciones de la Comisionista de Bolsa.

Los teléfonos de contacto de los principales organismos de ayuda son:

1 Bomberos.	Teléfono: 119
2 Policía	Teléfono: 112
3 CAI	Teléfono: 156
4 Cruz Roja	Teléfono: 125
5 Defensa Civil	Teléfono: 144
6 Guala	Teléfono: 165

El grupo definido por la empresa encargado de hacer una revisión periódica para actualizar el plan de acuerdo a los nuevos riesgos que se vayan identificando, es el siguiente:



Personal Responsable	Prioridad Asignada
Administradora de Sistemas	1
Asistente de Sistemas	2
Control Interno	2
Director Administrativo y Contable	1

Datos de las personas responsables

Nombre	
Cargo	
Teléfono fijo (Residencia)	
Celular	
Dirección (Residencia)	

4.2. FASE 2

Requerimientos funcionales

De acuerdo al estudio de amenazas y al análisis de riesgo e impactos, realizado en la etapa de identificación, se debe definir los procesos críticos que posee la Comisionista de Bolsa, los horarios críticos para uso del sistema, tiempos máximos de recuperación, e inventarios de recursos necesarios para el normal funcionamiento de la comisionista.

4.2.1. Procesos Críticos

Los procesos críticos son aquellos que garantizan la continuidad del negocio; es decir, aquellos que en caso de ser interrumpidos pueden atentar contra el normal funcionamiento u operatividad de la comisionista.

La siguiente tabla muestra los procesos críticos de la Comisionista de Bolsa.

- Proceso crítico: Se identifican y registran los procesos críticos.
- Responsable: Cargo que desempeña la persona responsable dentro del área de trabajo.
- Área: Área de trabajo al cual pertenece la persona responsable.
- Recursos: Son los recursos necesarios para la ejecución del proceso.



4.2.2. Tabla de Procesos críticos

Proceso Crítico	Responsable	Área	Recursos
Transmisión y cumplimiento a entes de control	Directores de las áreas correspondientes	Contabilidad, Riesgo, Divisas, Fondos de Valores	Red interna y externa, correcto funcionamiento de los aplicativos internos
Negociaciones en el Front Office	Vicepresidente Comercial	Presidencia	Sistemas transaccionales (MEC / dos canales de comunicación con SIOPEL/ SET FX/ Enlace/ PLA)
Registro de operaciones	Coordinador operativo de mesa	Back Office	MEC y aplicativos internos (ORION)
Elaboración de Backups	Dirección de Sistemas y tecnología	Sistemas	Quemador de DVD, una torre de 50 DVD
Soporte a los sistemas de la compañía	Administradora de Sistemas	Sistemas	CDs de instalación de aplicaciones, cables de red, caja de herramientas, cables de teléfonos, un PC de contingencia
Cumplimiento de la Operaciones	Operaciones	Operaciones	Sistema SEBRA, DECEVAL, DCV

4.2.3. Tiempo máximo de recuperación

De acuerdo a los procesos críticos identificados y sus respectivos tiempos de operación, se sabe, en caso de una falla, cual es el tiempo estimado para resolver la situación por medio del plan de contingencia. La siguiente tabla contiene:

- Proceso crítico: Descripción del proceso crítico.
- Horario: Se identifica el horario donde comúnmente se lleva a cabo el proceso crítico.
- Tiempo máximo de recuperación: El tiempo máximo de recuperación que tiene estimado la comisionista, en caso que el proceso no se pueda llevar a cabo.

Proceso crítico	Horario	Tiempo máximo de recuperación
Transmisión y cumplimiento a entes de control	Hasta las 4:00 p.m. Contabilidad Hasta las 6:00 p.m. Divisas Hasta las 11:00 p.m. Fondo de Valores Hasta las 12:00 a.m. Área de riesgo	0.5 horas
Negociaciones en el Front	8:00 a.m. - 3:40 p.m. Operaciones	No hay



Office	contado 9:00 a.m. - 1:00 p.m. Acciones	
Registro de operaciones	8:00 a.m. - 3:40 p.m. Op. a contado 9:00 a.m. - 1:00 p.m. Acciones 8:00 a.m. - 5:00 p.m. Simultaneas	No hay
Vinculación del cliente	Cualquier hora siempre y cuando sea un horario razonable y se ajuste a condiciones normales de operación	48 horas
Elaboración de Backups	7:15 a.m. – 7:30 a.m. 10:30 a.m. – 10:45 a.m. 12:30 p.m. – 12:45 p.m. 6:00 p.m. – 6:15 p.m.	Inmediato
Soporte a los sistemas de la compañía	Permanentemente mientras se este operando en la comisionista	Inmediato
Cumplimiento de la Operaciones	1:00 p.m. – 7:00 p.m.	

4.2.4. Fallas

Las principales fallas que afectan el sistema y cuanto es el tiempo estimado de recuperación en caso de que se presente son:

Fallas	Tiempo de recuperación
Daño en la red interna	2 horas
Falta de fluido eléctrico	1 hora
Daño del sistema operativo del servidor o de un equipo.	3 horas
Fallas de algún equipo o del servidor por hardware.	0.5 horas
Fallas de los programas que brindan soporte a la entidad	1 hora
No tener acceso a ningún equipo, ya sea por daño, robo o no acceso al lugar de trabajo.	Inmediato
Invasión de virus informático	Inmediato
Falta de recurso humano	Inmediato
Daño en la entrada de Internet	Inmediato en el momento de las transmisiones
Perfiles de usuario, (claves de programas, claves de ingreso a partes físicas (bóveda), claves de bancos)	Inmediato
Fraude externo	Inmediato
Daño en las bases de datos	Inmediato

4.2.5. Inventario de recursos

Se definen los recursos con que cuenta la comisionista y los recursos que se tienen



expuestos a fallas o pérdidas.

A continuación se realiza una descripción del inventario de estos recursos:

- Inventario de información
- Inventario tecnológico
- Inventario de recurso humano.

4.2.5.1. Inventario de Información

El siguiente es el inventario de la información imprescindible que posee la Comisionista de Bolsa. Esta información está almacenada en:

- Las Copias del envío y recepción de correspondencia de BVC, DIAN y Superfinanciera se almacenan en el archivo de comisionista
- Las liquidaciones de bolsa de las operaciones cuenta propia y recursos propias junto a extractos de clientes se almacenan en el archivo de la comisionista
- Los backups, pólizas de seguros, cheques y hojas de vida de empleados y ex empleados se guardan en la bóveda.

4.2.5.2. Inventario Tecnológico

Acciones de Colombia cuenta con los siguientes recursos tecnológicos, los cuales son indispensables para la operación de la empresa.

I. Programas

- a) Antivirus Kaspersky
- b) Instalador de programa de servicio de la entidad:
 - Orión: base de datos de los movimientos
 - Gescom: gestión comercial
 - Sifisql: movimientos de fondos de valores
 - Siigo: programa de manejo de la nómina

II. Aplicativos externos

- Sebra: (Sistema electrónico del Banco de la República) Manejo de fondos de las cuentas
- DCV: (Deposito central de valores), información y compra de títulos emitidos por el banco de la republica.
- MEC: Negociación de Acciones
- Siopel"MEC plus": Renta fija.
- Set-fx: Programas de negociación en línea de moneda extranjera.
- Bloomberg: Sistema de consulta en línea de mercado.



- Reuters: Sistema de consulta en línea de mercado.
- DECEVAL: Deposito Centralizado de Valores.
- Acoaudio: Saldo en línea para clientes de los fondos de valores.
- Wachovia: Pago de negociaciones de mercado cambiario.
- ACH: transferencias entre bancos.
- Internet: Herramienta para la realización de tareas diarias.

III. Instalador de Sistema Operativo y otras aplicaciones como Office

LICENCIAS ACCIONES DE COLOMBIA S.A.

DETALLES	CANTIDAD TOTAL	LIBROS	CD`S	Unit. Cd`s
Microsoft Windows 2000 Profesional	3	X	X	1 Cd
Microsoft BackOffice Server	5	-	X	5 Cd`s
Microsoft Windows XP Profesional	16	X	-	-
Microsoft Windows XP Home Edition	6	X	X	1 Cd
Microsoft Office Edicion Basic 2003	4	-	X	1 Cd
Microsoft Office Edicion PYME 2003	1	-	X	2 Cd`s
Drives and Utilities (Conexant 56 K Data Fax Modem) Dell	25	-	X	1 Cd
Microsoft Windows 2000 Profesional basado NT	25	X	X	1 Cd
Drives and Utilities (Conexant 56 K Data Fax Modem) Dell	25	-	X	1 Cd
Microsoft Office XP Small Bussiness (OEM)	5	-	X	2 Cd`s
Microsoft Office XP Small Bussiness (Dell)	24	-	X	2 Cd`s
Microsoft Windows XP Profesional	5	X	X	1 Cd
Microsoft Office 2000 PYME SR - 1	3	X	X	2 Cd`s
Microsoft Windows 95 (Certificate of Authenticity)	16	X	-	-
Microsoft Windows 95	7	X	X	1 Cd
Microsoft Windows NT SP4	1	-	X	1 Cd
Microsoft Windows NT Workstation	2	-	X	1 Cd
Microsoft Site Server	1	-	X	1 Cd
Microsoft Windows 95 (Aquí empieza Inicio) - Microsoft Press	2	-	X	1 Cd
Microsoft Office 2000 (tutorial)	3	-	X	1 Cd
Microsoft Office XP	24	-	X	1 Cd
Microsoft Windows 2000 Profesional	1	X	-	-
Microsoft Windows XP Profesional	1	X	-	-
Microsoft Windows XP Profesional	5		X	
Microsoft Windows XP Profesional	28		X	



4.2.5.3. Inventario de Recursos Humanos

En esta tabla se encuentran los datos del equipo de trabajo y quienes son responsables de procesos críticos dentro de la compañía.

Funcionarios	CARGO
ACOSTA PORTILLA JOSE DANIEL	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
ACUÑA PEREZ DANIEL AUGUSTO	GERENTE DE CUENTA DIVISAS
APARICIO ARANGO LILIANA	GERENTE DE CUENTA
ARECHAEDERRA ESGUERRA ANDRES	GERENTE FONDO DE VALORES (E)
BALLEN CAMACHO ANDRES GERARDO	ASISTENTE CONTABLE
BUENDIA RODRIGUEZ ANDRES	GERENTE DE CUENTA
CAICEDO CORTES JUAN CARLOS	DIRECTOR DE VALORES
CARDENAS SOSA CLAUDIA LUCIA	ASISTENTE DPTO. RIESGO
CRUZ OVALLE JOHN JAIRO	COORDINADOR OPERATIVO DE MESA
FORERO FORERO MARIA LEONOR	GERENTE DE CUENTA
GALINDO PEÑA OSCAR ALFREDO	GERENTE FONDO DE VALORES
GALVIS JOLY JENNIFER	ASISTENTE UNIDAD ATENCION AL CLIENTE
HEILBRON REDONDO OMAR DE JESUS	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ GERMÁN	JEFE DE CONTABILIDAD
LEON BENAVIDES FERNANDO MAURICIO	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO
MARIN BARRERA PABLO JULIO	VICEPRESIDENTE DIVISAS (E)
MONROY FONSECA GUISELL	ASISTENTE OPERATIVO DE DIVISAS
MONSALVO MONTAÑEZ MAURICIO ALBERTO	GERENTE DE CUENTA
MORA VARGAS JOSE FERNANDO	AUXILIAR FONDO DE VALORES
MORENO MONDRAGON NELSON ENRIQUE	TESORERO (E)
MURCIA SERRANO ALBERTO	DIRECTOR DE RIESGO
NIETO IDARRAGA MARIA LUDY	GERENTE DE CUENTA
OBREGON ARENAS JOSE ALFREDO	DIRECTOR DE OPERACIONES
ORJUELA CASTELBLANCO ADRIANA	ASISTENTE CONTABLE
PAEZ RINCON WILSON ALFONSO	DIRECTOR DPTO. CONTROL INTERNO



RAMIREZ VALENCIA ADRIANA CAROLINA	DIRECTOR INVESTIGACIONES ECONOMICAS
RAMOS MARTINEZ JORGE IGNACIO	COORDINADOR ADMON FONDO DE VALORES
RODRIGUEZ TURRIAGO SHIRLEY	JEFE DE SISTEMAS
TUNAROZA ANGARITA CESAR JOAQUIN	ASISTENTE DE SISTEMAS

4.3. FASE 3

4.3.1. Diseño y desarrollo

En esta fase la empresa se debe preparar para posibles emergencias definiendo los requerimientos para disminuir el riesgo de pérdida de información valiosa que pueda afectar el curso normal de la empresa.

4.3.2. Plan de Seguridad Informática

Este plan nos brinda soporte y seguridad para los sistemas de información. Ha sido creado para poder cumplir con las funciones del plan de contingencia debido a que mitiga la existencia de riesgos y su impacto.

Se han numerado una serie de elementos que tiene la entidad y que dan seguridad a los sistemas de información.

4.3.2.1. Copia de seguridad

Se realizan copias de seguridad de SIFISQL dos veces al día de forma automática. La primera a las 10 a.m. y otra a las 8 p.m. En caso de que la primera no funcione la segunda copia queda de respaldo.

Se realizan copias de seguridad de ORION estas copias se generan dos veces al día. La primera se realiza manualmente a las 8 p.m., y la segunda de manera automática a las 10 p.m.

Se realizan copias de seguridad, de manera automática, una vez al día de todos los archivos que se guardan en los equipos críticos.

Estas copias se almacenan en una carpeta del servidor Cobalt, la cual está destinada solo para este uso.

De las copias diarias se saca una copia una semanal en DVD, y de las semanales se genera una mensual, la cual se almacena en la bóveda ubicada en el tercer piso. Posteriormente, los archivos ubicados en el servidor se eliminan para liberar espacio.

Finalmente, todos los viernes se envía a ALMATEC una copia de los backups semanales con el objetivo de guardar la información en un archivo externo a las instalaciones de la compañía.

La copia de seguridad tiene anexo el siguiente formato:

- 1 Fecha AA, MM: Se coloca el año y el mes en que se genero la copia.
- 2 Área: Se coloca el área a la cual pertenece la copia de seguridad.

Desarrollado por:

Versión:

Fecha:

Página:

CRS Consulting Ltda.

1.0

Octubre 2007

322



- 3 # DVD: Se coloca el consecutivo de los DVD que se han generado.
- 4 Contenido: Se colocan los días del mes a los cuales pertenece la copia.
- 5 Nombre DVD: Se coloca el nombre de los programas de los cuales pertenece la copia de seguridad.

Fecha AA. MM ÁREA					
FONDOS			ACCO		
# DVD	Contenido	Nombre DVD	# DVD	Contenido	Nombre DVD

Después de creada cada copia de seguridad se verifica su contenido para determinar si está en perfectas condiciones, y si es el caso, es almacenada para un futuro uso.

Si la copia de seguridad resulta defectuosa se genera de nuevo hasta que se pueda almacenar.

Las personas del grupo de contingencia son las encargadas de realizar las copias de seguridad y de supervisar su estado.

4.3.2.2. Análisis de Antivirus

Se realiza un análisis diario de los computadores externos a las mesas de dinero, el cual se activa automáticamente a partir de las 5 p.m.

En las mesas de dinero se hace un análisis de antivirus semanal, manualmente, ya que son equipos que necesitan todos los recursos de sistema mientras se encuentran en operación.

Cada vez que se introduce en un equipo cualquier medio magnético (CD, USB, disquetes, etc.), se analiza sin importar cual sea su procedencia.

4.3.2.3. Autenticación

Se crearon perfiles de usuario para el ingreso a la base de datos de acuerdo a sus necesidades.

Existe clave para el ingreso a la bóveda donde se guardan los archivos físicos y los DVD. Las personas que tienen acceso a esta bóveda son el Director Administrativo y Contable y el Presidente de la comisionista.

4.3.2.4. Auditoria.

- o Se realiza auditoria diaria a las conexiones de red, a los servidores, al sistema de grabación de llamadas y a la conexión de Internet.
- o Se realiza auditoria semanal al programa de antivirus, (actualización, estado).

- Se realiza auditoria mensual al listado de grabación y a las bases de datos.
- Las personas encargadas de esta auditoria son las mismas del grupo de contingencia.

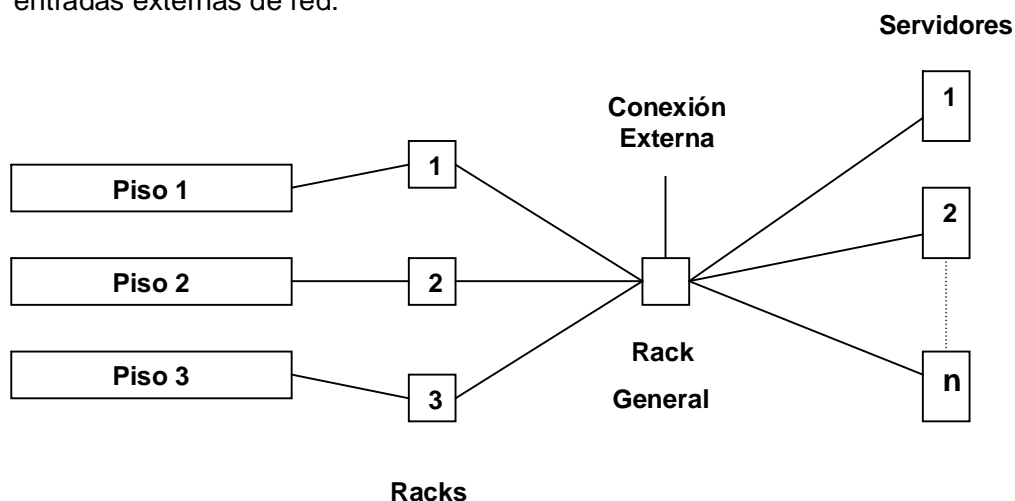
4.3.2.5. Cortafuegos

Se cuenta con los siguientes programas cortafuegos y antispam: (Kaspersky, Ad-ware, Spybot); con los cuales se puede ver el acceso a los equipos de la compañía y de los diferentes puertos, controlando de esta forma la entrada y salida de datos y la invasión de piratas o hackers al sistema desde un punto externo.

4.3.2.6. Conexión de red

La conexión se encuentra estructurada de la siguiente manera:

En cada piso se encuentra un Rack que es utilizado para distribuir la red, y a su vez, estos se conectan a un Rack general, el cual tiene conexión a los servidores y a las entradas externas de red.



4.3.2.7. Instalaciones alternas

Para permitir el acceso al MEC o SIOPEL en caso de necesitar instalaciones alternas, se puede hacer un traslado de equipos de computo a las instalaciones de la bolsa, ubicada en la carrera. 7 No. 71 -21 Torre B Of.1201, Bogota.

Para poder continuar teniendo accesos al Sistema Sebra y DCV, se puede hacer un traslado para cualquier oficina de un afiliado al Banco de la Republica o a las mismas instalaciones del banco, localizado en la carrera. 7 No.14 -78

4.3.2.8. Recursos alternos



Se cuenta con dos equipos en caso de contingencia, los cuales están en capacidad de cubrir las necesidades básicas del negocio; es decir, la mesa de negociación o equipos operativos. Dicho equipos cuentan con la última tecnología y cumplen con las características solicitadas por la bolsa de valores para su operación autorizada.

Estos equipos se encuentran almacenados en el departamento de sistemas y están a disposición inmediata en el momento que se requieran.

Las características de configuración de un equipo de la mesa de negociación son:

- o Memoria 512 Mhz
- o Disco Duro 80 Gb
- o Procesador PIV de 3.0 Gb
- o Sin aplicativos diferentes a los programas de negociación y al Office
- o Correo groupwise
- o Correo de orbitel "alternativo"

4.3.2.9. Pólizas de seguros

Se cuenta con las siguientes pólizas:

Póliza PYME: que comprende los seguros de incendio y anexos incluyendo terremotos y actos terroristas, sustracción, equipos electrónicos y responsabilidad civil extracontractual. Las sumas aseguradas son las siguientes:

- | | |
|---|------------------|
| o Incendio: | \$ 1.150.000.000 |
| o Terremoto: | \$ 1.150.000.000 |
| o Equipos Electrónicos Fijos: | \$ 400.000.000 |
| o Equipos Electrónicos Móviles: | \$ 25.000.000 |
| o Sustracción Muebles y Enseres: | \$ 100.000.000 |
| o Responsabilidad Civil Extracontractual: | \$ 50.000.000 |

Póliza de Seguro Comercial que asegura las pérdidas que sufra el patrimonio por hurto, hurto calificado, abuso de confianza, falsedad o estafa; por parte de sus empleados sobre cualquiera de los bienes y dineros de la comisionista. La suma asegura es la siguiente:

- | | |
|------------------------------------|---------------|
| o Manejo infidelidad de empleados: | \$ 30.000.000 |
|------------------------------------|---------------|

Póliza de Infidelidad y Riesgos Financieros que comprende que contiene los módulos de Entidades Financieras, Crimen por Computador y RC Profesional. Las sumas aseguradas son las siguientes:

- | | |
|--|------------------|
| o Módulo Global Entidades Financieras: | \$ 4.000.000.000 |
|--|------------------|



- Módulo de Crimen por Computador \$ 4.000.000.000

4.3.2.10. Proxy

La Comisionista de Bolsa cuenta con un Proxy Cobalt que restringe el acceso a páginas Web que no generan ningún beneficio en el negocio.

4.4. FASE 4

IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES DE CONTINGENCIA Y CONTINUIDAD

4.4.1. Plan de Emergencia

Los planes de emergencia se están desarrollando con la ayuda de la ARP (Aseguradora de Riesgos Profesionales) para tener los procedimientos requeridos que soportarán a la empresa la atención de una emergencia

En estos planes se especifican los medios para manejar eventos externos que puedan tener serio impacto en la organización.

4.4.2. Identificación y manejo de fallas en los Sistemas de Información.

I. Identificación de fallas

En caso de contingencia, lo primero que se hace es identificar la falla que se ha presentado, ubicar los recursos necesarios para solventar la falla, comunicarla a la persona encargada de resolver el problema y ubicar el plan de acción a realizar.

II. Manejo de fallas.

El manejo de fallas se hace de acuerdo al escenario que se presente, y se debe tener un documento que muestre el plan de acción a seguir (Tabla de planes de contingencia) con base en una información antes descrita. Esta tabla indica también los recursos que se requieren y con quien hay que comunicarse.

III. Actividades a realizar en caso de fallas del Sistema de Información

- Comunicarse con las personas a cargo de los sistemas de información.
- Evaluar el tipo de daño o de falla que halla ocurrido. En la Tabla de Contingencia se muestra una serie de fallas en las que podría caer el sistema.
- Tomar decisiones acerca de lo que se debe hacer según el escenario de falla, las cuales estarán a cargo del grupo de contingencia.
- Recuperación del sistema en orden de prioridad.



- Tomar nota de todo lo que se ha hecho mientras estuvo en funcionamiento el plan de contingencia.

4.4.3. Declaración de contingencia

Se declara en contingencia cuando alguna de estas fallas se presenta y se pasa a la activación del plan de contingencia.

4.4.4. Activación del plan de contingencia

En la activación del plan de contingencia se miran las actividades a seguir.

4.4.5. Operación en contingencia

- Definir un periodo de tiempo aceptable y viable para lograr que la red esté de nuevo activa.
- Ubica las aplicaciones más importantes con las cuales puede seguir en funcionamiento la entidad.
- En caso de no poder operar en las instalaciones de la comisionista se debe recurrir al sitio alternativo de operación

4.4.6. Plan de Continuidad

Toda entidad debe estar preparada para un evento inesperado que dificulte el funcionamiento normal de la compañía, al igual que debe estar en capacidad de reacción ante tal situación y poder retornar al curso normal de los negocios en el menor tiempo posible.

De esta manera, el Plan de Contingencia debe numerarse en orden consecutivo desde su primera versión con el fin de poder realizar las mejoras y actualizaciones que se crean convenientes. Igualmente, las copias de seguridad deben de enumerarse.

A continuación presentaremos una tabla con los siguientes elementos:

- Escenario de falla: en esta parte se hace una breve descripción de lo que podría pasar.
- Responsables: datos de las personas a cargo en caso de una eventualidad.
- Plan de acción: plan a seguir en caso de la eventualidad que se presente.
- Recursos necesarios: la lista de los recursos físicos necesarios para corregir la falla presentada.



4.4.7. Tabla Planes de Contingencia

ESCENARIO DE FALLA	PLAN DE CONTINGENCIA	RECURSOS
<p>Falta de fluido: Se toma en cuenta cuando el sistema queda sin fluido eléctrico durante un tiempo considerable.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entran en funcionamiento las UPS. 2. La administración del edificio debe encender la planta de energía. 3. Cambiar la entrada de energía de cada piso para que queden funcionando con la planta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UPS 2. En caso de que la planta no sea encendida, comunicarse con el Administrador del edificio al tel: 6208061– 6150457 3. Planta de energía 4. Recurso Humano
<p>Conexión interna desconectada: Cuando la conexión interna se desconecta del servidor y alguno de los pisos queda aislado, o cuando alguno de los equipos críticos se</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar cuales son las áreas que están sin servicio (Piso). 2. Analizar la causa (Hardware, Software), descartar fallas, ya sea 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos (Switch, Caja de energía, pach panel, cable de red, PC usuario) 2. Recurso humano



<p>desconecta.</p>	<p>de servidor, de conexiones o de energía.</p> <p>3. Tomar las medidas necesarias para el restablecimiento de la red.</p>	
<p>Conexión externa desconectada: Cuando la red externa se desconecta del servidor y las funciones de la empresa se ven afectadas.</p>	<p>1. Conectarse a la conexión alterna, a la que se tiene acceso mediante un icono en el escritorio. (Bolsa de valores)</p> <p>2. Llamar al proveedor de servicios en caso de que la conexión alterna tampoco funcione.</p> <p>3. Cuando es la conexión de Internet, llamar al proveedor.</p>	<p>1. Conexión alterna. 2. Equipos 3. Información de los proveedores 4. Recurso humano</p>
<p>Falla del servidor interno por parte física: Cuando el servidor necesita cambio de hardware.</p>	<p>1. Informar a los operarios del daño del servidor para que no lo</p>	<p>1. Teléfono de los proveedores de Hardware.</p>



	<p>usen temporalmente.</p> <p>2. Evaluar el tipo de daño.</p> <p>3. Evaluar el tiempo que se tarda en reparación.</p> <p>4. Si el tiempo de espera es mayor a 5 horas, sustituir por un equipo temporal hasta realizar la reparación.</p> <p>5. Si es menor, es posible trabajar sin uso del servidor.</p>	<p>2. Herramientas.</p> <p>3. Equipo sustituto.</p> <p>4. Recurso humano.</p>
Fallas de los programas que brindan soporte a la entidad	<p>1. Buscar el CD de instalación y reinstalar</p> <p>2. En caso de no tener los instaladores, solicitar el servicio a la empresa proveedora.</p>	<p>1. Discos de instalación</p> <p>2. Recurso humano</p> <p>3. Teléfonos de proveedores.</p>
Invasión de virus informático	<p>1. Se actualiza versiones del antivirus.</p> <p>2. Se actualizan los equipos.</p> <p>3. Se escanean los equipos eliminando las amenazas</p>	<p>1. Antivirus</p> <p>2. Equipos</p> <p>3. Recurso humano</p>
Perfiles de usuario, (claves de programas, claves de ingreso a partes físicas(bóveda), claves de bancos)	<p>1. Se cambia la clave del respectivo sistema, siempre y cuando sea autorizado por el presidente de la compañía.</p>	<p>1. Presidente</p> <p>2. Área de sistemas</p>
Fraude externo	<p>1. Activar el Firewall</p>	<p>1. Recurso de sistemas</p>



Daño en las bases de datos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar si el daño si es de código, ejecutables, librerías, o si es daño de la máquina. 2. Si es de código, llamar al proveedor. Si es de hardware, realizar los respectivos arreglos, y de ser el caso, se cambiar la máquina.
----------------------------	---

4.4.8. Fin de contingencia y retorno a actividades normales

Para el retorno a actividades normales se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Establecer los daños ocurridos de acuerdo a los inventarios hechos en la fase 2 de requerimientos para determinar los recursos disponibles en cuanto a equipos, programas, y en general, tecnologías de información.
- b) Si ocurrió un daño en la configuración de los programas, buscar las copias de seguridad especificadas en el plan de contingencia, (Instaladores, backups, etc.), y proceder a realizar la recuperación del sistema.
- c) Sacar una copia de seguridad de los cambios realizados en los archivos, y tomar nota de lo realizado mientras el plan de contingencia se mantuvo en funcionamiento. Todo con el fin de realizar una evaluación del plan para futuras correcciones.
- d) Verificar que los programas funcionen perfectamente

4.5. FASE 5

4.5.1. Pruebas y ejercicios

Las pruebas de montaje de backups de las diferentes bases de datos, realizadas en un



equipo externo al servidor, han resultando ser exitosas. Por lo tanto, de ahora en adelante, se realizarán pruebas, cada 6 meses, a los sistemas de información. Dichas pruebas estarán a cargo del grupo de contingencia encabezado por el departamento de sistemas.

4.6. FASE 6

4.6.1. Mantenimiento y actualización del Plan de Contingencia y Continuidad

La Comisionista de Bolsa revisará y actualizará, en caso de ser necesario, los planes de continuidad y contingencia, como mínimo, cada seis meses. Para la realización de estas revisiones la empresa debe establecer cronogramas y presupuestos de las actividades de actualización y mantenimiento, definiendo el tiempo que se va a destinar y recursos a utilizar.

Es importante tener en cuenta que si se han realizado modificaciones al sistema de copias de seguridad hay que cerciorarse de incluir la información sobre el funcionamiento del nuevo o el actualizado sistema. Así mismo, el grupo de contingencia debe conocer el manejo básico de los programas para la restauración del sistema.