

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVO



El Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO debe ser implementado por las organizaciones solidarias vigiladas, para permitir la identificar, medir, controlar y monitorear que permita la adopción de decisiones oportunas para una adecuada mitigación de eventos derivados de este riesgo.

Es el Consejo de Administración y la alta Gerencia de COOPTECHO la encargada de implementar las reglas, políticas y parámetros para gestionar su SARO atendiendo las características de la entidad tales como su tamaño, tipo de productos, servicios y volumen en la complejidad de sus operaciones.

Tipo de Riesgos a contemplar por la Cooperativa:

- **Riesgo Operativo:** Toda posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o ausencias por:
 1. No establecer procesos
 2. No contar con el recurso humano
 3. No implementar tecnología
 4. Fallas en la infraestructura física de la entidad
 5. Por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Nota:

El Riesgo Operativo está asociado al riesgo legal y riesgo reputacional.

- **Riesgo legal:** Es la posibilidad de pérdida en que incurre COOPTECHO al ser sancionado u obligad a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o de obligaciones contractuales.

El riesgo legal surge también como consecuencia de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

- **Riesgo reputacional:** Es la posibilidad de pérdida en que incurre una organización por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa sea cierta o no, relacionadas con las prácticas de negocios, que puede causar el retiro parcial o masivo de asociados, generando la disminución de ingresos o el inicio de procesos judiciales.

- **Evento del riesgo operativo:**

Los eventos del riesgo operativo son aquellos problemas que afectan los productos o servicios que ofrece COOPTECHO a sus asociados, definidos en el diseño de sus procesos en cuanto a:

1. Calidad
2. Cantidad
3. Tiempo de ejecución o entrega.

- **Pérdidas**

Es la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, así como los gastos derivados del mismo.

- **Factores de riesgo operativo**

Son las fuentes generadoras de riesgos operativos que pueden o no generar una pérdida como:

1. El recurso humano
2. Los procesos
3. La tecnología
4. La infraestructura
5. Los acontecimientos externos.

Dichos factores se deben clasificar en internos o externos, según se indica a continuación.

- **Factores internos**

Son las fuentes generadoras de riesgo operativo al interior de COOPTECHO:

1. El recurso humano
2. Los procesos
3. La tecnología
4. La infraestructura física.

- **Que es el Recurso humano**

Es el conjunto de personas vinculadas directa con un contrato de trabajo o indirectamente que hace referencia a una relación jurídica por prestación de servicios para la ejecución de los procesos requeridos por COOPTECHO.

- **Que son los Procesos**

Son el conjunto de acciones o actividades sistemáticas y repetitivas requeridas por COOPTeCHO que se convierten en un producto o servicio final para llevar a cabo una actividad.

- **Tecnología**

Conjunto de herramientas empleadas por COOPTeCHO para soportar los procesos de la organización de forma automatizada y segura que incluye:

1. Hardware
2. Software
3. Telecomunicaciones.

- **Infraestructura Física**

Son los elementos de apoyo requeridos por COOPTECHO para su funcionamiento que incluye entre otros los siguientes:

1. Edificios
2. Espacios de trabajo
3. Almacenamiento
4. Transporte.

- **Que son los factores externos**

Son las situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza o aquellas ocasionadas por proveedores o terceros que se escapan por su causa y origen al control de COOPTECHO.

- **Clasificación de los riesgos operativos**

Para los efectos del presente capítulo los riesgos operativos se clasifican de la siguiente manera:

1. Fraude Interno

Actos delictivos que de forma intencional buscan apropiarse indebidamente de activos o recursos de COOPTECHO, incumpliendo las normas y las leyes donde puede verse implicado al menos un trabajador o administrador de COOPTECHO.

2. Fraude Externo

Actos realizados por una persona externa a COOPTECHO (Tercero, Proveedor, Aliado estratégico) el cual busca defraudar o apropiarse indebidamente de activos o recursos de la entidad incumpliendo las normas y las leyes.

3. Relaciones laborales incompatibles

Hace referencia a actos que son incompatibles con la legislación laboral y con los acuerdos internos de trabajo.

4. Asociados o clientes

Son las fallas negligentes o involuntarias del Fondo de Empleados frente a sus asociados o clientes, que van a impedir el cumplimiento de las obligaciones contraída con ellos o fallas de naturaleza o diseño de un producto o servicio.

5. Daños a activos físicos

Hace referencia a pérdidas derivadas de daños o perjuicios a los activos físicos del Fondo de Empleados.

6. Fallas tecnológicas

Son las fallas relacionadas con la pérdida derivada de incidentes (Información) por parte de las herramientas tecnológicas utilizadas por COOPTECHO.

7. Ejecución y administración de procesos

Tiene que ver con las pérdidas derivadas o errores presentados en la ejecución y administración de los procesos internos de COOPTECHO.

- **Que es una cadena de valor en COOPTECHO**

Concepto que hace referencia al conjunto de procesos encadenados estratégicamente y que son fundamentales para entender y gestionar las ventajas competitivas de COOPTECHO.

Se dividen en tres conjuntos de procesos:

1. Estratégicos y Gerenciales
2. Misionales
3. Apoyo y control.

- **Procesos estratégicos y Gerenciales**

Permiten definir las estrategias y objetivos que debe implementar COOPTECHO, son los procesos que definen el direccionamiento del “negocio”; como el marketing, el estudio de mercado, la planificación y seguimiento de los objetivos, la revisión de sistemas, evaluación en la satisfacción de los asociados-proveedores, empleados, etc.

- **Procesos misionales**

Son los procesos que añaden valor al asociado-Cliente y que inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción; puntos claves para aplicar en la misión de COOPTECHO.

- **Procesos de apoyo y control**

Los procesos de apoyo son los que suministran los recursos necesarios para el buen desempeño de las operaciones de COOPTECHO (compras, tesorería, contabilidad, recursos humanos, tecnología, jurídica, etc); y en los controles se tiene en cuenta cómo aplicar la gestión de riesgos interno.

- **Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO)**

Conjunto de etapas y elementos como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación; con los cuales COOPTECHO identifica, mide, controla y monitorea el riesgo de su operación.

- **Riesgo inherente**

Es el riesgo propio de una actividad el cual no tiene ningún tipo de control para su mitigación.

- **Riesgo residual**

Es el nivel resultante del riesgo luego de haber aplicado los debidos controles para su mitigación.

- **Riesgo Residual Actual –RRA**

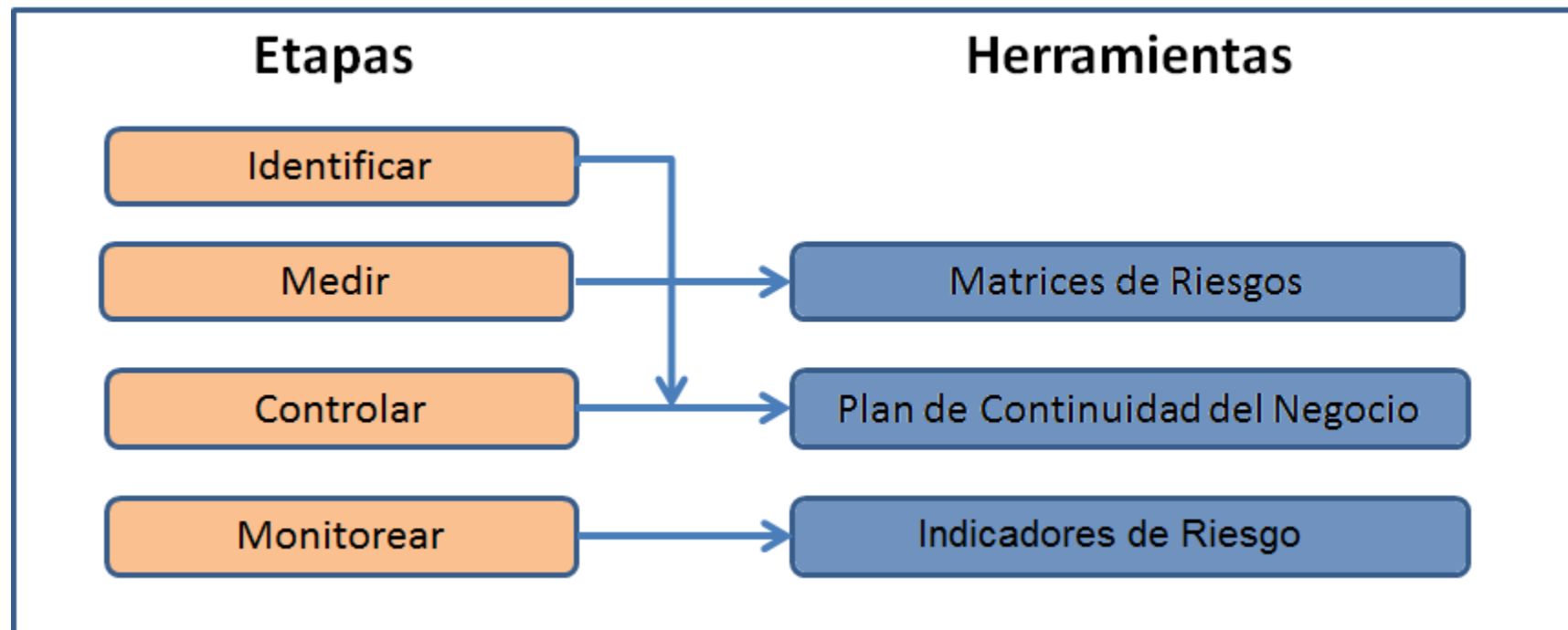
Es el riesgo residual vigente (actual) que presenta COOPTECHO luego de aplicar los controles respectivos a los riesgos inherentes identificados para la ejecución del negocio y que estén vigentes en la entidad.

- **Plan de continuidad del negocio**

Conjunto detallado de acciones aplicados en los procedimientos, los sistemas y los todos los recursos necesarios para retornar y continuar la operación de COOPTECHO, en caso de interrupción.

- **Plan de contingencia**

Es el conjunto de acciones y recursos con los cuales cuenta COOPTECHO para responder a las fallas e interrupciones que se puedan suceder en un sistema o proceso.



1. Identificación

Son los riesgos operativos relevantes a que se vea expuesta la Cooperativa, teniendo en cuenta los factores de riesgo dentro de esta etapa como base para la gestión de cada riesgo por lo cual la administración debe darle a esta etapa la importancia, el tiempo y recursos que sean necesarios.

La etapa de identificación es la etapa previa a la implementación o modificación de cualquier proceso que tenga COOPTECHO.

Para identificar los riesgos operativos relevantes se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Identificar y documentar la totalidad de los procesos.**

COOPTECHO debe mantener actualizado el manual de procesos definidos a su interior

1. Estratégicos
2. Misionales
3. Apoyo y control.

Para asegurar la adecuada actualización de cada uno de los procesos se debe tener en cuenta como mínimo lo siguiente:

1. Debemos contar con una persona responsable de actualizar los procesos de COOPTECHO.
2. Que participen en este manual cada una de las partes vinculadas a los procesos.
3. El área encargada de realizar la auditoría o el control interno debe realizar pruebas de auditoria para evidenciar el cumplimiento del manual del proceso.

- **Establecer una metodología para identificar el riesgo operativo**

Para establecer la metodología implementada por COOPTECHO para identificar los riesgos operativos y materializar sus procesos debe aplicar los siguientes aspectos:

- ✓ Designar un grupo de funcionarios para identificar cada proceso el cual debe estar integrado por:
 1. Un líder o gestor del proceso
 2. El área de control interno o quien haga sus veces
 3. El responsable de cada área

- **Definir la matriz consolidada de riesgo operativo**

Para realizar los procesos de identificación en la matriz de riesgos debemos tener en cuenta:

1. Definir las actividades a desarrollar por COOPTeCHO que puedan ser riesgo en la operación de la entidad.
2. Documentar los diferentes riesgos operativos en cada uno de los procesos implementados por COOPTeCHO, lo podemos sustentar por medio de actas
3. La matriz de riesgo operativo debe identificar los procesos que se deben consolidar teniendo en cuenta los riesgos comunes a varios procesos.

4. Debe ser validada la matriz de riesgo consolidada con los riesgos identificados por el área o funcionario responsable.

La matriz de riesgo operativo consolidada de la organización solidaria debe contener, como mínimo:

- **Referencia del riesgo operativo:** Se debe numerar en forma secuencial el riesgo operativo.
- **Nombre del riesgo operativo:** Se debe dar un nombre “preciso” al riesgo operativo.
- **Descripción del riesgo operativo:** Se debe describir la forma en que se considera podría presentarse un evento derivado del riesgo operativo.
- **Causas del riesgo operativo:** Se deben establecer cuáles son las causas importantes o relevantes que incrementan la posibilidad de ocurrencia del riesgo operativo y que deben ser tratadas con controles preventivos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia.

- **Consecuencias de riesgo operativo:** Para cada riesgo operativo identificado, se debe establecer las principales consecuencias, en que puede verse inmersa a COOPTECHO si llegara a materializarse el riesgo.
- **Clasificación:** COOPTECHO debe clasificar cada riesgo operativo por factor de riesgo, atendiendo los niveles de clasificación definidos.
- **Procesos:** Son los procesos en los cuales el riesgo operativo se puede materializar.
- **Productos o servicios:** Los productos o servicios de COOPTECHO que se pueden ver afectados directamente si se materializa el riesgo.

2. Medición

Este es el proceso donde se mide la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operativos identificados por COOPTECHO 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 tiempo prudente de por lo menos un año.

La metodología de medición o valoración de los riesgos permiten determinar:

La probabilidad de ocurrencia: Se refiere a la probabilidad de que fuentes potenciales del riesgo identificado por COOPTECHO lleguen a manifestarse.

El impacto: Se refiere al alcance que pueda generar sobre COOPTECHO la materialización del riesgo operativo, es decir, lo que ésta podría perder y/o lo que podría salir mal.

- **Definición de las escalas de medición**

Para cada una de las dos variables (Probabilidad – Impacto), se debe definir una escala para poder evaluar sus alcances.

1. Nivel de “Probabilidad de Ocurrencia”

Nivel	Descriptor	Definición
1	Inusual Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales	
2	Improbable Es difícil que ocurra	
3	Posible Podría ocurrir en algún momento	
4	Probable Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	
5	Casi Certeza Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	

2. Nivel de “Impacto”

Nivel	Descriptor	Definición
1	Bajo No genera perjuicios	
2	Menor Pocos perjuicios que se controlan, local e inmediatamente	
3	Moderado Perjuicios que se controlan localmente y/o con asistencia externa y que pueden generar riesgos asociados	
4	Mayor Perjuicios extensivos que generan pérdida en la capacidad de producción y que generan riesgos asociados importantes	

Nivel	Descriptor	Definición
5	Catastrófico Perjuicios que generan importantes problemas de funcionamiento, pérdidas financieras, legales y de reputación	

- **Medir el riesgo Inherente**

Es la probabilidad de ocurrencia y el impacto inherente de cada uno de los riesgos operativos que fueron identificados en las etapas de COOPTECHO y que aún no tienen ningún tipo de control para mitigarlo.

3. Control

COOPTECHO debe aplicar medidas para mediante controles poder mitigar los riesgos operativos inherentes identificados a los que se vea expuesta, con el fin de disminuir la probabilidad de su ocurrencia y el posible impacto en caso de que se materialicen.

- **Establecer el riesgo residual actual –RRA:** Es importante reconocer que en general, cuando una Cooperativa implementa el SARO ya este se encuentra en marcha y tiene unos procedimientos misionales y de apoyo definidos los cuales contemplan controles los cuales están dirigidos para mitigar los riesgos operativos identificados.
- **Identificar los controles actuales que pueden mitigar el riesgo operativo**

Para establecer el riesgo residual es necesario que dentro de la metodología utilizada por COOPTECHO se reconozca cuáles son los controles que se deben llevar a cabo para mitigar el riesgo identificado.

- **Tipos de controles**

Control Preventivo: Es el que actúa sobre las causas del riesgo, con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de este.

Control Detectivo: Es una “alarma” que se acciona cuando se descubre una situación anómala.

Control de Protección: Tiene como finalidad neutralizar o disminuir el efecto inmediato que acarrea la materialización del riesgo.

Control Correctivo: Permite corregir la desviación de los resultados en un proceso y prevenir de nuevo su ocurrencia.

- **Como medir la efectividad del control**

1. **Eficacia.** Un control es eficaz, si permite detectar el riesgo y disminuir su probabilidad de ocurrencia o impacto.
2. **Eficiencia.** Un control es eficiente si hace un uso adecuado de los recursos involucrados en su aplicación, tales como: personal, tecnología, tiempo, dinero, infraestructura, etc.

4. Monitoreo

COOPTECHO debe realizar un monitoreo periódico como mínimo en forma semestral, para evaluar el nivel de exposición a pérdidas.

- **Pasos para el Monitoreo**

1. Asegurar que las acciones planeadas para administrar el SARO se ejecuten.
2. Evaluar la eficiencia de la implementación del SARO, que facilite la rápida detección y corrección de sus deficiencias.
3. Hacer revisiones sobre la marcha para asegurar que los controles estén funcionando correctamente.
4. Identificar los posibles riesgos operativos que puedan surgir, o que en su momento no fueron detectados.
5. Asegurar que el riesgo residual se mantenga en los niveles de aceptación establecidos por COOPTECHO.
6. Mantener la actualización de las etapas de identificación, medición y control, por periodos acorde con los riesgos operativos potenciales y ocurridos, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo de COOPTECHO.

FACTORES DE RIESGO

