

MANUAL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO “SARO”

**COOPERATIVA DE TRABAJADORES
DEL GRUPO CORPORATIVO SCARE
CORPORATIVO-S**

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0 Página 2 de 54
--	---	---

1. PRESENTACION

CORPORATIVOS y con el propósito de prevenir y cumplir con la regulación vigente en Colombia, ha adoptado e implementado el presente manual del “Administración de Riesgos Operativo (SARO)”; el riesgo operativo hace parte de la ejecución de toda actividad en una organización, ya sea para realizar nuevos negocios, determinar un plan de trabajo, adquirir nuevos sistemas y equipos, tomar decisiones sobre el futuro de la entidad o decidir si emprender o no alguna acción en beneficio de su base social.

Con el fin de mitigar el riesgo operativo, CORPORATIVOS, cuenta con los elementos de continua ejecución y monitoreo de todas sus operaciones y procesos, los cuales permiten la reducción del error humano y tecnológico.

De igual forma, dentro de la administración del riesgo operativo SARO, se deben establecer, las estrategias que permitan mitigar los posibles riesgos de continuidad que se registren en los procesos críticos de CORPORATIVOS, ante eventos de desastre o interrupciones mayores. Estas estrategias deben estar enmarcadas dentro de un Plan de Continuidad de Negocio.

Es importante destacar que enfocar para el Riesgo Operativo SARO dentro de su sistema de administración, que permita optimizar los controles y estimular la identificación oportuna de las mejoras para los procesos de CORPORATIVOS.

El objetivo del presente manual del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) es definir y establecer los siguientes elementos:

- Definiciones
- Políticas
- Estructura Organizacional
- Órganos de Control
- Plataforma Tecnológica
- Difusión y divulgación
- Registro de Eventos de Riesgo Operativo
- Plan de Capacitación
- Metodologías
- Procedimientos
- Documentación
- Lenguaje Común

CORPORATIVOS debe establecer las definiciones y directrices a integran en el Plan de Continuidad de Negocio (PCN) para su logro:

- Aplicar el modelo normativo sobre continuidad
- Diseño e Implementación del Plan de Continuidad de Negocio al interior de CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0 Página 3 de 54
--	---	---

- Elementos de identificación, medición, control y monitoreo del Plan de Continuidad de Negocio.

El presente manual es constituido como medio de consulta presente y futura para todos los directivos y empleados de CORPORATIVOS el cual es de obligatorio cumplimiento y aplicación.

Para garantizar el cumplimiento del presente Manual, el Consejo de Administración, la Gerencia, el comité de control social, el Revisor Fiscal y todos los funcionarios de CORPORATIVOS, deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes postulados:

1. Dar cumplimiento a lo establecido en las normas y demás disposiciones expedidas por la Superintendencia de Economía Solidaria y demás entidades de control y vigilancia, en lo que respecta con el desarrollo e implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO.
2. Determinar las políticas de administración del riesgo operativo SARO para CORPORATIVOS.
3. Determinar las responsabilidades al interior de CORPORATIVOS y de sus Empleados, órganos de administración, control y vigilancia, con relación al riesgo operativo SARO.
4. Identificar las principales fuentes del riesgo operativo SARO para CORPORATIVOS.
5. Establecer procedimientos para la medición del riesgo operativo SARO, en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia.
6. Establecer un procedimiento para su monitoreo y control que se lleven a cabo en CORPORATIVOS, por la naturaleza misma de las prácticas controladas, especialmente por sus Empleados que incluirán dentro de sus programas de evaluación la verificación de las actividades, procedimientos y prácticas de directivos y funcionarios definidas en el Manual.
7. Con la puesta en marcha del Manual se contribuye al fortalecimiento del sector solidario, a su imagen y reputación y en particular al aseguramiento de la confianza de los asociados y del público.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 4 de 54

2. CONSIDERACIONES GENERALES

2.1.- MARCO TEORICO

Con el propósito de facilitar una más clara comprensión y manejo unificado de los parámetros y procedimientos contenidos en el presente manual a continuación se presentan los términos, siglas o abreviaturas más usados:

Destacando que el Comité de Basilea definió el riesgo operativo como el **“riesgo de pérdida causada por falla o insuficiencia en los procesos, personas y sistemas internos, o por eventos externos”**. Esta definición incluye riesgo legal, pero excluye el riesgo reputacional y el estratégico, ya que estos últimos tienen problemas de cuantificación o la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias o fallas en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura de CORPORATIVOS o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Administradores: Son administradores, los administradores, el factor, los miembros de consejo, directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detenten estas funciones.

Análisis de Riesgo: Uso sistemático de la información disponible para determinar qué tan frecuentemente pueden ocurrir eventos específicos y la magnitud de sus consecuencias.

Asociado Vinculado: Todas aquellas personas naturales o jurídicas que tienen una relación contractual verbal o escrita con CORPORATIVOS, cualquiera sea su naturaleza.

Autocontrol: Es la voluntad de los órganos de control y vigilancia para detectar, controlar y gestionar de manera eficiente y eficaz los riesgos a los que está expuesta de CORPORATIVOS.

Cliente: Es toda persona natural o jurídica con la cual CORPORATIVOS establece y mantiene una relación contractual o legal para el suministro de cualquier producto o servicio.

Cientes de Alto Riesgo: Son aquellas personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que mantienen una relación contractual con CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 5 de 54

Fraude interno: Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos o incumplir normas y leyes, en los que está implicado, al menos un empleado de CORPORATIVOS.

Fraude externo: actos, realizados por una persona externa a CORPORATIVOS, que buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos o incumplir normas y leyes.

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

Daños a activos físicos: pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de CORPORATIVOS.

Fallas en los sistemas/ tecnología: pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.

Ejecución de procesos: pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos del SARO.

Aceptación de riesgo: decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo SARO en particular.

Análisis de riesgo: Un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

Conflicto de interés: se entiende por conflicto de interés toda situación o evento en que los intereses personales, directos o indirectos, de los accionistas, funcionarios, prestador de servicios, administradores y en general cualquier persona natural o jurídica vinculada formalmente con CORPORATIVOS que se encuentre en oposición con los de la Firma, interfieran con los deberes que le competen a él, o lo lleven a actuar a su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades.

Consecuencia: El producto de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea esta una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia. Podría haber un rango de productos posibles asociados a un evento.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 6 de 54

El control de riesgos: Es la parte de la administración que involucra implementar políticas, estándares, pérdidas de dinero, tiempo, mano de obra, interrupciones, problemas de relaciones, políticas e intangibles.

La evaluación de riesgos: Es el proceso que utilizaremos para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos y otro criterio.

Evento: Es un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

Frecuencia: Una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ocurre un evento en un tiempo dado (probabilidad).

Identificación de riesgos: El proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo.

Monitoreo: Comprobar, supervisar, observar críticamente, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema en forma sistemática para identificar cambios.

Reducción de riesgos: Aplicación de técnicas para reducir las probabilidades de una ocurrencia, consecuencias o ambas.

La retención de riesgos: Consiste en retener la responsabilidad por las pérdidas, o la carga financiera de las pérdidas dentro de CORPORATIVOS.

Riesgo Legal: Es la posibilidad de pérdida en que incurre CORPORATIVOS al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. También surge 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.

Riesgo Reputacional: Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 7 de 54

entidad y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

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

Factores de Riesgo: Es toda fuente generadora de eventos en las cuales se puede llegar a originar una pérdida cuantificable o no, por causa de riesgo operativo SARO. Estos factores de riesgo se pueden dividir en factores de riesgo Internos y Externos.

Factores de riesgo Internos: Son todas las fuentes generadas al interior de CORPORATIVOS.

- Estas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Recurso Humano: Son todo tipo de fallas relacionadas con el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de CORPORATIVOS. Por ejemplo, fallas relacionadas con el personal adecuado, negligencia, error humano, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable.

Procesos: Son todo tipo de fallas relacionadas con el conjunto de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad. Por ejemplo, se tienen fallas relacionadas con la definición de políticas y procedimientos, estandarización, formalización, actualización y definición de procesos, definición de objetivos, límite y alcance de los procesos, segregación de funciones, definición de indicadores de gestión, actividades de mejoramiento y seguimiento.

Tecnología: Son todo tipo de fallas relacionadas con el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de CORPORATIVOS que incluye hardware, software y telecomunicaciones. Por ejemplo, fallas relacionadas con operaciones de tecnología de información, servicios y productos suministrados por terceros, administración de la seguridad de información, continuidad de las operaciones, adquisición, desarrollo e implementación de las aplicaciones e infraestructura tecnológica.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 8 de 54

Infraestructura: Son todo tipo de fallas relacionadas con el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de CORPORATIVOS. Dentro de esta categoría se incluyen edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.

Factores de riesgo Externos: Son todo tipo de eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, éstos se escapan en cuanto a su causa y origen al control de CORPORATIVOS. De estos factores hacen parte todo tipo de fallas relacionadas con Outsourcing, otras compañías, entre otros.

Pérdidas: Cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo SARO, así como los gastos derivados de su atención.

Evento de pérdida: Son aquellos incidentes que generan pérdidas por riesgo operativo SARO a CORPORATIVOS.

Riesgo Inherente: Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

Riesgo Residual: Nivel resultante de riesgo después de aplicar los controles.

Plan de Continuidad de Negocio (PCN): Conjunto detallado de acciones que describen los procedimientos, los sistemas y los recursos necesarios para retornar y continuar la operación en caso de interrupción.

Plan de Contingencia: Conjunto de acciones y recursos para responder a las fallas e interrupciones específicas de un sistema o proceso.

Manual de Riesgo Operativo: Corresponde al documento que contiene todas las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, los procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del SARO.

Unidad de Riesgo Operativo (URO): Se entiende por URO el área o cargo, designado por CORPORATIVOS, que debe coordinar la puesta en marcha y seguimiento del SARO.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 9 de 54

3. ENFOQUE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (SARO)

Existe una tendencia natural a pensar en la gestión del riesgo como una forma de evitar desastres o por lo menos evitar (mitigar) los inconvenientes del día a día en CORPORATIVOS. Si bien es cierto, una adecuada administración del riesgo ayuda en ese sentido, el enfoque del SARO debe ser más amplio y completo, buscando constituirse como un mecanismo fundamental e integral que permite asegurar que CORPORATIVOS esté preparada para lograr sus objetivos con éxito.

4.- CONTROL DE ACTUALIZACIONES DEL MANUAL

El presente manual se actualizará constantemente en la medida que CORPORATIVOS lo requiera de acuerdo a sus necesidades, de conformidad con las nuevas reglamentaciones impartidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y demás organismos de control.

El Órgano de Administración de CORPORATIVOS será el encargado de aprobar y pronunciarse sobre los informes, metodologías y procesos propuestos por la Unidad de Riesgo Operativo.

El proceso de revisión, actualización e implementación de correctivos del presente manual será responsabilidad de la Unidad de Riesgo Operativo, quien deberá tomar en consideración lo mencionado en las normas internacionales y nacionales, así como los cambios implementados en las políticas internas de CORPORATIVOS.

5.- AMBITO DE APLICACIÓN

El presente manual esta implementado y dirigido a todos los directivos, empleados, proveedores, contratistas, asociados vinculados y cualquier tercero que tenga relación directa o indirecta con CORPORATIVOS, con el fin de controlar, evitar y prevenir el riesgo SARO en su interior.

Así mismo el presente manual está disponible para todos los directivos, empleados, proveedores, contratistas, asociados vinculados, y no debe ser distribuido a personas ajenas a CORPORATIVOS, salvo previa autorización escrita del Órgano de Administración.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 10 de 54

La Unidad de Riesgo Operativo debe velar por el conocimiento y cumplimiento de lo establecido en el presente manual, por parte de los empleados y asociados vinculados a CORPORATIVOS.

6.- ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

DEFINICIÓN

La Administración de Riesgos o Manejo Integral de Riesgos es el término aplicado al establecimiento de una estructura y cultura adecuadas para el manejo del riesgo. Comprende la aplicación de un método sistemático y lógico para establecer criterios, identificar, analizar, evaluar, mitigar (tratar), monitorear y comunicar los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de forma que permita a las organizaciones administrar los riesgos, mejorar sus procesos y optimizar sus esquemas o mecanismos de control.

“La gestión del riesgo incluye amenazas y oportunidades”: Trata acerca de la identificación de las posibles variaciones potenciales frente a lo planeado y de su manejo para maximizar las oportunidades, minimizar las pérdidas y mejorar las decisiones y sus resultados.

“La gestión del riesgo requiere conciencia y cultura”: Es un proceso lógico y sistemático que brinda útiles herramientas a CORPORATIVOS en la toma de decisiones, que permite mejorar la eficiencia en el desempeño de la entidad. Este es un medio y no un fin y debe ser integrada a las actividades diarias para generar una adecuada cultura de riesgo.

“La gestión del riesgo requiere un pensamiento visionario”: Involucra identificar para estar preparados a cualquier ocurrencia, en lugar de manejar siempre las cosas retrospectivamente y actuar en forma proactiva y no reactiva.

“La gestión del riesgo requiere responsabilidad en la toma de decisiones”: La gestión del riesgo involucra la toma de decisiones de acuerdo con los requisitos normativos internos y externos y la actuación de forma consistente con los objetivos corporativos. Es importante mantener el balance entre la responsabilidad por un riesgo y la capacidad para controlarlo.

“La gestión del riesgo requiere comunicación”: Ocurre en un contexto social y en circunstancias donde una organización debe interactuar con todas las partes involucradas tanto internas como externas de CORPORATIVOS para asegurar que se atienden todos los posibles riesgos pertinentes y lograr implementar apropiadamente una comunicación eficaz en la entidad.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 11 de 54

“La gestión del riesgo requiere una relación de costo beneficio”: Es necesario encontrar el equilibrio entre el costo de evitar las amenazas o mejorar las oportunidades y beneficios por obtener.

7.- CONSECUENCIAS DE UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO SARO

La administración del riesgo SARO, es una parte integral de las mejores prácticas empresariales y es un elemento esencial en la gestión de la calidad requerida en CORPORATIVOS.

Una adecuada administración del riesgo operativo SARO, permite:

Dentro de CORPORATIVOS:

- Mejorar constantemente todos los procesos de CORPORATIVOS.
- Optimizar la asignación de recursos.
- Reducir el costo de las operaciones.
- Reducir acciones correctivas sobre problemas ocurridos.
- Reducir reprocesos costosos que generan demoras.
- Mejorar la preparación y capacidad de reacción ante eventos catastróficos.
- Permitir adecuar y ajustar las estructuras organizacionales.
- Reducir las pérdidas operacionales.

Fuera de CORPORATIVOS:

- Mejorar la imagen y el soporte de la gestión de calidad total en el servicio prestado a sus asociados.
- Contar con relaciones más productivas con clientes y proveedores que tengan algún vínculo con CORPORATIVOS.
- Valorar la gestión de riesgo operativo SARO por parte de los clientes y proveedores.
- Contar con la capacidad de adaptarse frente a la colocación de nuevos productos y/o servicios.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 12 de 54

8.- OBJETIVO DEL MANUAL

OBJETIVO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO SARO

El presente manual tiene como objeto permitir a los directivos, empleados y personas vinculadas a CORPORATIVOS, conocer y consultar las políticas, metodologías y procedimientos establecidos para la prevención y el control del riesgo operativo SARO, a los que está expuesta CORPORATIVOS.

Así como establecer de forma adecuada una reglamentación de las operaciones de CORPORATIVOS ajustados a sus lineamientos de control y de la gestión del riesgo operativo SARO a los cuales se pueda ver expuesta la Cooperativa, lo anterior con el fin de lograr prevenir un detrimento en su patrimonio, como consecuencia de la materialización de un posible riesgo operativo no considerado de forma oportuna o adecuada.

Igualmente, se busca impulsar al interior de CORPORATIVOS una cultura de administración y control de los riesgos operativos SARO, que permita identificar oportunidades de mejoramiento en cada uno de los procesos internos fortaleciendo su control.

Objetivos específicos

FACTORES PARA EL ÉXITO DEL SARO

Los factores de éxito en el desarrollo del Sistema de Administración de Riesgo de Operativo (SARO) son:

- Contar con el compromiso de la gerencia y los órganos de administración, control y vigilancia de CORPORATIVOS.
- Contar con el compromiso de los Empleados encargados de cada uno de los procesos de CORPORATIVOS, ya que ellos son los responsables de aplicar la operación de estos y por lo tanto deben conocer los riesgos y sus respectivos controles asociados a cada una de sus actividades.
- Buscar la integración de todos los empleados de CORPORATIVOS con la planeación estratégica de la Cooperativa.
- Incorporar a sus actividades diarias la aplicación de la gestión del riesgo operativo SARO en todas las actividades rutinarias.
- Capacitación relacionada con la implementación de SARO a todos los Empleados de CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 13 de 54

- Clara definición de los roles y sus responsabilidades para todos los empleados de CORPORATIVOS relacionados con el SARO.
- Contar con el compromiso en la implementación y administración de SARO en cada una de las áreas de CORPORATIVOS con el ánimo de brindar total aplicación y continuidad de las políticas.
- Claridad al momento de definir los criterios para la clasificación y registro de los diferentes eventos de riesgo operativo SARO.
- Contar con la clara identificación de los diferentes riesgos operativos SARO a los cuales se encuentra expuesta CORPORATIVOS.
- Mantenimiento de los controles y monitoreo para mitigar los posibles riesgos operativos SARO previamente identificados por CORPORATIVOS.
- Implementar una adecuada distribución de funciones entre las áreas de CORPORATIVOS como las áreas operativas, de apoyo y de control del riesgo.

9.- PUNTO DE PARTIDA PARA LA DEFINICIÓN DEL SARO

El riesgo operativo SARO forma parte integral de CORPORATIVOS con base en todos sus procesos internos, por lo tanto, el mapa de sus procesos estará enfocados a los productos, líneas de crédito, servicios en general y sus segmentos; todo esto le permite a CORPORATIVOS definir cuáles son los procesos sobre los cuales se van a llevar a cabo las diferentes etapas del sistema de riesgo operativo SARO.

10.- MAPA DE PROCESOS

CORPORATIVOS debe integrar en sus procesos diarios tres macroprocesos a saber (Estratégicos, Operativos y de Soporte), y así cada uno de estos se encuentra compuesto por procesos y procedimientos.

Macroproceso Estratégico:

Procesos destinados a establecer y controlar las metas fijadas por CORPORATIVOS con el objetivo de lograr cumplir con la visión de la entidad, sus procesos y procedimientos liderados por la Gerencia los cuales proporcionaran las directrices a los demás procesos que se deban realizar para garantizar las metas.

- Procesos que proporcionan directrices a los demás procesos que contemple CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 14 de 54

- Están orientados a cumplir con los objetivos y políticas institucionales de CORPORATIVOS.
- Se encuentran directamente relacionados con la planeación estratégica, la estructura organizacional, el direccionamiento y el control de CORPORATIVOS.

Macroproceso Apoyo:

Procesos que no están ligados directamente a la misión de CORPORATIVOS, pero resultan necesarios para que los procesos y procedimientos designados a la misión y a la estrategia gerencial puedan cumplir sus objetivos.

- Procesos de la razón de ser de CORPORATIVOS.
- Diseñados para ejecutar las actividades que permitan el cumplir de los objetivos de CORPORATIVOS y que están relacionados con los productos y servicios que ofrece a sus asociados.
- Ejecutan procedimientos que permiten cumplir con estrategias relacionadas con la calidad de los servicios y productos que ofrece CORPORATIVOS a sus asociados.
- Estos procesos sirven de apoyo para ejecutar los procesos estratégicos y misionales que implementa CORPORATIVOS.
- Permiten preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas que forma parte integral de CORPORATIVOS.
- Procesos que apoyan la gestión, coordinación y control de la eficacia del desempeño administrativo al interior de CORPORATIVOS.

Macroproceso Misional:

Procesos que impactan directamente sobre la satisfacción de los asociados de CORPORATIVOS y los aspectos que tengan directamente que ver con la misión de la Entidad. Procesos operativos típicos como: generación de créditos, bienestar social, apoyo gerencial y estratégicos para sustentar la razón de CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 15 de 54

11.- PRODUCTOS

Corresponde al conjunto de características que satisfacen las necesidades de un mercado o segmento objetivo. El producto o servicio tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivo del producto y/o servicio
- Características del producto y/o servicio
- Beneficios para el Asociado.
- Beneficios para CORPORATIVOS
- Requisitos para su adquisición
- Costos
- Mercado Objetivo (Segmento)

12.- ALCANCE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (SARO)

El Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO se ha establecido con base en los siguientes aspectos:

- Estructura Organizacional de CORPORATIVOS.
- Roles y responsabilidades de sus Empleados y Colaboradores.
- Procedimientos de los órganos de administración, control y vigilancia frente al SARO.
- Cuales con las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de las Políticas de SARO.
- Procedimientos y metodologías implementados por CORPORATIVOS para Identificar, Medir, Controlar y Monitorear los Riesgos Operativos SARO.
- Registro de Eventos de Riesgo Operativo
- Plan de Capacitación de SARO
- Estrategia para la Divulgación del SARO en sus asociados.
- Documentación y soporte
- Plataforma Tecnológica

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 16 de 54

10.- ALCANCE PARA GESTIONAR LA ADMINISTRACION DEL RIESGO DE LA/FT

Es el sistema para gestionar la administración del riesgo operativo SARO que se encuentra definido a través de las etapas. El sistema abarca todas las actividades que se realizan dentro del objeto social de CORPORATIVOS, de acuerdo a los procedimientos y metodologías para protegerse de posibles riesgos operativos que puedan afectar la Cooperativa.

El SARO, como sistema de administración de gestión, se instrumenta a través de las etapas y elementos que más adelante se describen y abarca todas las actividades que realizan CORPORATIVOS en desarrollo de su objeto social principal y prevé, además, procedimientos y metodologías para que ésta quede protegida contra posibles eventos que afecten a sus asociados; órganos de administración y control, empleados y sus contratistas, como instrumento para canalización de recursos hacia la realización de sus actividades.

Cuatro (4) etapas:

1. Identificación
2. Medición
3. Control y
4. Monitoreo

11.- ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO OPERATIVO SARO

11.1- ETAPA DE IDENTIFICACION:

En desarrollo del riesgo operativo SARO CORPORATIVOS identificara los riesgos operativos a que se vea expuesta CORPORATIVOS teniendo en cuenta los factores aquí previstos.

- **Identificación:** Comprende la caracterización de los procesos a evaluar, y una vez es conocido el proceso completamente, se reconocen los riesgos operativos SARO potenciales y/u ocurridos en dicho proceso, así como las causas que los generan.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 17 de 54

Para poder identificar el riesgo se debe:

- Identificar y documentar la totalidad de los procesos y procedimientos.
- Establecer metodologías claras de identificación, que permitan ser aplicables a todos los procesos de CORPORATIVOS con el fin de determinar los posibles riesgos operativos.
- Con base en las metodologías establecidas en CORPORATIVOS identificar los riesgos operativos potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.
- La etapa de identificación debe realizarse previamente a la implementación o modificación de cualquier proceso dentro de CORPORATIVOS.

11.2- ETAPA DE MEDICION

Concluida la etapa de identificación de los riesgos, CORPORATIVOS debe cuantificar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operativos y su impacto en caso de llegar a materializarse. La medición podrá ser cualitativa y cuando se cuente con datos históricos será cuantitativa; para la determinación de la probabilidad se debe considerar un horizonte de tiempo ni inferior a un año.

- **Medición:** En esta etapa se realiza, con base en los criterios definidos, la medición de cada uno de los riesgos identificados, de esta forma es posible cuantificar el nivel de riesgo inherente al cual se encuentra expuesta la Entidad.

Para poder medir el riesgo se debe:

- Se establece la metodología de medición individual y consolidada aplicada a los riesgos operativos SARO previamente identificados con su margen de probabilidad de ocurrencia como el posible impacto en la Cooperativa.
- Aplicar la metodología establecida para el riesgo operativo SARO en cualquiera de sus modalidades para lograr una medición de probabilidad de ocurrencia y del impacto de los riesgos operativos en la totalidad de los procesos

CRITICIDAD DEL RIESGO			
NIVEL DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	MONITOREO
1 A 5	RIESGO TOLERABLE	Se deben conservar las acciones y controles implementados para mantener el nivel de riesgo en este estado y monitorear constantemente su situación.	Se debe realizar el seguimiento mínimo cada 120 días.
6 A 10	RIESGO ADMINISTRABLE	Se requieren acciones preventivas que disminuyan el impacto, así como el análisis de estrategias de sesión del riesgo y revisar la eficacia de los controles y mejorarlos para disminuir la probabilidad de ocurrencia.	Se debe realizar el seguimiento mínimo cada 90 días.
11 A 15	RIESGO MODERADO	Se deben implementar y documentar controles a la mayor brevedad con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia.	Se debe realizar el seguimiento mínimo cada 60 días.
16 A 20	RIESGO ALTO	Se deben priorizar planes de acción y tomar medidas que permitan gestionar el riesgo y evitar su impacto negativo en el logro de los objetivos.	Se debe realizar el seguimiento mínimo cada 30 días.
21 A 25	RIESGO EXTREMO	Se hace indispensable desarrollar planes de acción y tomar medidas que permitan gestionar el riesgo de inmediato , y evitar su impacto negativo en el logro de los objetivos.	Se debe realizar el seguimiento mínimo cada 15 días.

IMPACTO	
NIVEL DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN
1	BAJO
2	MODERADO
3	INTERMEDIO
4	ALTO
5	CRITICO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
NIVEL DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN
1	REMOTO
2	IMPROBABLE
3	MODERADO
4	PROBABLE
5	CASI CIERTO

11.3 - ETAPA DE CONTROL

Para controlar los riesgos inherentes surgidos de la medición de los riesgos operativos a que se vea expuesta CORPORATIVOS y buscar como disminuir o mitigar la probabilidad de ocurrencia y su impacto en caso de que se materialicen.

- **Control:** Esta etapa tiene en cuenta la identificación y calificación de los diferentes controles que mitigan los riesgos operativos SARO. Una vez ha sido realizada la calificación de los mismos se calcula el impacto de éstos sobre los riesgos inherentes encontrados y se encuentra la calificación de riesgo residual para cada uno de los riesgos encontrados. Si después de aplicar controles se encuentran riesgos operativos residuales en niveles no aceptados, se entran a definir planes de acción con el fin de mitigar dichos riesgos.

Para poder medir el riesgo se debe:

- Establecer la metodología con base en la cual se definan las medidas de control de los riesgos operativos.
- Implementar las medidas de control sobre cada uno de los riesgos operativos inherentes previamente identificados para mitigar su ocurrencia en CORPORATIVOS.
- Determinar las medidas que permitan asegurar la continuidad del negocio de CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 20 de 54

- Capacidad de determinar el perfil del riesgo residual de cada uno de los riesgos identificados que puedan materializarse en CORPORATIVOS.
- Capacitar periódicamente a todos los Empleados y Directivos de CORPORATIVOS

Tipo de Control	Control Preventivo y Detectivo: Son implementados para evitar la ocurrencia de los riesgos identificados como inherentes.
	Control Correctivo: Facilitan la corrección oportuna del error.
Categoría	Controles Automáticos: Son los controles más eficientes, estos son programados y ejecutados por un software, los cuales evitan la exposición al riesgo.
	Control Manual: Estos controles no son tan eficientes como los automáticos ya que su aplicación no es programada si no ejecutada por las personas, lo cual presenta más debilidades en su ejecución.
	Control Mixto: Son ejecutados de manera automática y manual, estos piden al usuario del software verificar la ejecución de la operación, de los procedimientos que se está ejecutando, o que el software genere alertas o información necesaria para aplicar los controles.
Cobertura	Control Total: Cuando el control se desarrolla siempre que se ejecuta el procedimiento.
	Aleatorio: Cuando el control no es desarrollado siempre que se ejecuta el procedimiento.
Evidencia	SI: Cuando existen soportes o evidencias
	NO: Cuando No hay soportes o evidencias
Documentación	SI: Cuando se dejan constancias físicas de la gestión efectuada.
	NO: Cuando NO se dejan constancias físicas de la gestión efectuada

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 21 de 54

11.4- ETAPA DE MONITOREO

Esta etapa permite hacer un seguimiento del perfil de riesgo y en general, del riesgo operativo SARO y lograr ver su evolución.

- **Monitoreo y Actualización:** Esta etapa establece la forma en la cual se va a realizar el seguimiento a la administración de los riesgos operativos, con el fin de mantener los niveles de riesgo en los establecidos por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa. De igual forma en esta etapa se encuentran establecidos todos los procedimientos relacionados con los cambios realizados al sistema y todo lo relacionado con la divulgación de Información tanto interna, como externa relacionada con el SARO.

Para poder medir el riesgo se debe:

- Hacer un seguimiento que permita la oportuna detección de las deficiencias del riesgo operativo SARO identificado. La periodicidad de ese seguimiento se hará acorde con el perfil de riesgo residual identificado por CORPORATIVOS, pero en todo caso, debe realizarse con una periodicidad mínima cada 120 días.
- Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna, efectiva y eficiente por parte de CORPORATIVOS.
- Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación determinados por CORPORATIVOS.
- Haber superado las pruebas necesarias para confirmar su eficacia y eficiencia
- Ser de conocimiento por todos los empleados y directivos de CORPORATIVOS.
- Identificar los riesgos operativos SARO residuales que puedan afectar la debida operación de CORPORATIVOS, aplicando con tiempo las actividades que se deban realizar cuando se presenten fallas.
- Encontrar las alternativas de operación que requiere CORPORATIVOS para su regreso a la actividad normal.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 22 de 54

12.- ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO OPERATIVO SARO

El Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO corresponde al conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación mediante los cuales CORPORATIVOS realiza la identificación, medición, control y monitoreo del riesgo operativo.

CORPORATIVOS implementara metodologías que permitan desarrollar de manera óptima y continúa las etapas definidas por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia.

13.- DEFINICIÓN DE CRITERIOS

Esta fase, es de vital importancia al momento de realizar la implementación de la metodología SARO en CORPORATIVOS. Inicialmente la metodología es netamente cualitativa y se basa en el conocimiento de los Empleados como líderes de cada proceso, ya que la Entidad no cuenta con información histórica (cuantitativa) relacionada con la ocurrencia de los riesgos operativos SARO.

Por lo anterior, CORPORATIVOS debe definir criterios que permitan estandarizar la información brindada por parte de los empleados y directivos en cada una de las fases posteriores de la metodología

14.- ELEMENTOS DEL SARO

POLÍTICAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO SARO.

Las políticas son los lineamientos generales que CORPORATIVOS adopta para permitir un adecuado funcionamiento del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 23 de 54

Impulsar a nivel institucional la cultura en materia de riesgo operativo

- Crear un programa de capacitación, lo suficientemente amplio y permanente del Riesgo Operativo SARO de manera que todos los empleados adquieran el conocimiento adecuado y formen parte activa y responsable de su administración, teniendo en cuenta todos los procesos en los cuales participan.

Asegurar que los órganos de administración, control, vigilancia y demás empleados de CORPORATIVOS, den cumplimiento a las normas internas y externas relacionadas con el riesgo operativo SARO.

- Se involucrará activamente a todos los funcionarios de CORPORATIVOS, en la identificación y medición periódica de los eventos de pérdida, en forma técnica y uniforme, y de los controles que existen en los procesos a su cargo. Los resultados de estas actividades deben estar adecuadamente documentados.
- Identificar claramente las causas que originan los eventos de pérdida de CORPORATIVOS, con el fin de poder crear planes de contingencia adecuados para su control, monitoreo y su mitigación.
- Velar por la existencia de un proceso de administración de riesgo operativo SARO, que permita que su integración con los procesos propios de CORPORATIVOS sea de fácil implementación, de manera que los empleados y directivos puedan llevarlo a cabo de manera cotidiana sin afectar sus actividades.
- Contar con herramienta tecnológica que permita mitigar o proteger a CORPORATIVOS de pérdidas considerables, como, por ejemplo, alertas tempranas, sistemas de control congruentes con el nivel de riesgo de cada proceso, planes de contingencia e indicadores de gestión.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 24 de 54

Permitir la prevención y solución de conflictos de interés en la recolección de información en las diferentes etapas del SARO, especialmente para el registro de eventos de riesgo operativo.

- La solución de los conflictos de interés que puedan surgir, se someterá a lo establecido en el Código de Conducta de CORPORATIVOS para el efecto.
- El encargado de administrar los riesgos y en el cumplimiento de normas internas y externas relacionadas con el riesgo operativo SARO y conforme a los términos del presente Manual, deberá documentar previamente las revelaciones dadas de cada una de las situaciones de hecho que se detecten al interior de la Entidad. Si así fuere la solución del conflicto de interés se someterá a lo establecido en el mismo Código de Conducta.

Permitir la identificación de los cambios en los controles y los perfiles de riesgo operativo SARO.

- Si se identifican amenazas o debilidades en los controles establecidos por CORPORATIVOS, en términos de diseño y eficiencia se ajustarán con el fin de proceder a mejorar su calidad, especialmente para aquellos riesgos cuyo impacto sobre la Cooperativa puedan llegar a ocurrir y sean graves.

15.- PROCEDIMIENTOS

CORPORATIVOS establecerá los procedimientos aplicables para la adecuada implementación y funcionamiento de las etapas y elementos del SARO tales como:

- Instrumentar las diferentes etapas y elementos del SARO.
- Identificar los cambios y evolución de los controles, así como el perfil de riesgo operativo SARO.
- Adoptar las medidas por el incumplimiento de riesgo operativo SARO.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 25 de 54

16.- DOCUMENTACION

La documentación y soportes del riesgo operativo SARO, deben constar en registros, lo que permite garantizar su integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad.

17.- MANUAL DE RIESGO OPERATIVO SARO

El Manual de Riesgo Operativo debe contener como mínimo, lo siguiente:

- Políticas para la administración del riesgo operativo SARO al interior y exterior de CORPORATIVOS.
- Estructura organizacional del SARO.
- Roles y responsabilidades de quienes participan en la administración del riesgo operativo SARO al interior de CORPORATIVOS.
- Medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos del riesgo operativo SARO.
- Procedimientos y metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos operativos identificados y su nivel de aceptación.
- Procedimientos y metodologías para implementar y mantener el registro de eventos.
- Procedimientos que se deben implementar en los órganos de administración, control y vigilancia de CORPORATIVOS.
- Cronograma anual de capacitaciones para el riesgo operativo SARO.
- Divulgación del riesgo operativo SARO, entre los directivos, empleados y asociados de CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 26 de 54

18.- ELEMENTOS DEL SARO

POLÍTICAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO SARO

Las políticas son los lineamientos generales que CORPORATIVOS debe adoptar para permitir un adecuado funcionamiento del Sistema de Administración de Riesgo Operativo -SARO.

Impulsar a nivel institucional la cultura en materia de riesgo operativo

Crear un programa de capacitación, lo suficientemente amplio y permanente del Riesgo Operativo SARO, de manera que todos los Empleados, Directivos y aliados a CORPORATIVOS adquieran el conocimiento adecuado; permitir que formen parte activa y responsable de la administración de la entidad, teniendo en cuenta todos los procesos en los cuales participan.

Asegurar que los órganos de administración, control, vigilancia y demás funcionarios de la organización den cumplimiento a las normas internas y externas relacionadas con el riesgo operativo SARO.

Involucrar activamente a todos los empleados y directivos de CORPORATIVOS, en las etapas de identificación y medición periódica de los eventos de pérdida en forma técnica y uniforme de los controles implementados en los procesos. Los resultados de estas actividades deben estar adecuadamente documentados.

Identificar claramente las causas que originan los eventos de pérdida de CORPORATIVOS, con el fin de poder crear planes de contingencia adecuados para su seguimiento y mitigación.

Velar por la implementación de procesos de administración de riesgo operativo SARO que permita que su integración con los procesos propios de CORPORATIVOS sea fácil, de manera que los empleados y directivos puedan llevarlo a cabo de manera cotidiana y sin afectar su normal desempeño.

Contar con herramientas para mitigar o proteger a CORPORATIVOS de pérdidas considerables, por ejemplo, alertas tempranas, sistemas de control congruentes

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 27 de 54

con el nivel de riesgo de cada proceso, planes de contingencia e indicadores de gestión.

Permitir la prevención y resolución de conflictos de interés en la recolección de información en las diferentes etapas del riesgo operativo SARO, especialmente para el registro de eventos.

Solución de los conflictos de interés que se puedan presentar al interior de CORPORATIVOS y someter cualquier decisión a lo establecido en el Código de Conducta para tal efecto.

La participación activa en la aplicación de las normas internas y externas establecidas y relacionadas con el riesgo operativo SARO en los términos del presente Manual, no implica un conflicto de interés como no lo implica su participación en el registro de operaciones mientras documente previamente con revelaciones las situaciones de hecho que se detectaron por la persona encargada. Ahora si se establece como un conflicto de interés será sometido a lo establecido en el Código de Conducta de CORPORATIVOS.

Permitir la identificación en los cambios de controles y perfiles de riesgo operativo SARO.

Identificar las posibles amenazas y debilidades en los controles aplicados por CORPORATIVOS, en términos de su diseño y eficiencia para el riesgo identificado, con el fin de proceder de la mejor manera y calidad, especialmente para aquellos riesgos cuyo impacto puedan llegar a materializarse y puedan ser catalogados como muy graves.

Desarrollar e implementar planes de continuidad del negocio

Para todos los eventos identificados por CORPORATIVOS se debe desarrollar planes de contingencia que permitan la mitigación del impacto y permitan la continuidad del negocio.

19.- PROCEDIMIENTOS

CORPORATIVOS establecerá los procedimientos aplicables para la adecuada implementación y funcionamiento de las etapas y elementos del riesgo operativo SARO.

- Instrumentar las diferentes etapas y elementos del SARO

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 28 de 54

- Identificar los cambios y evolución de los controles como perfil de riesgo
- Adoptar las medidas necesarias por su incumplimiento

20.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CORPORATIVOS PARA SARO

La Estructura Organizacional para la Implementación del riesgo operativo SARO estará compuesta por los siguientes actores:

20.1. Consejo de Administración:

- Establecer y aprobar las políticas relativas al SARO para CORPORATIVOS.
- Aprobar el Manual de Riesgo Operativo SARO y sus actualizaciones.
- Hacer seguimiento y pronunciarse sobre perfil de riesgo operativo SARO de CORPORATIVOS.
- Establecer las medidas relativas al perfil de riesgo operativo SARO, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo fijado por el Consejo de Administración.
- Pronunciarse respecto de cada uno de los puntos que contengan los informes periódicos sean presentados por el Gerente.
- Pronunciarse sobre la evaluación periódica del riesgo operativo SARO, que realicen las áreas vinculadas a los procesos de control interno.
- Proveer el recurso humano, económico y tecnológico necesario para implementar y mantener en funcionamiento el riesgo operativo SARO, de forma efectiva y eficiente en CORPORATIVOS.

20.2. Representante Legal:

- Diseñar y someter a aprobación del Consejo de Administración, el Manual de Riesgo Operativo y sus actualizaciones.
- Velar por el cumplimiento efectivo de las políticas establecidas en el manual del SARO y aprobadas por el Consejo de Administración de CORPORATIVOS.
- Adelantar el seguimiento y monitoreo permanente de las etapas y elementos constitutivos del riesgo operativo SARO que se llevan a cabo en CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 29 de 54

- Designar el área o el funcionario que actuará como responsable en la implementación y seguimiento del riesgo operativo SARO denominada (Unidad de Riesgo Operativo).
- Desarrollar y velar porque se implementen las estrategias con el fin de establecer el cambio cultural que la administración de este riesgo implica para CORPORATIVOS.
- Velar por la correcta aplicación de los controles de los riesgos inherentes, identificados y medidos.
- Recibir, analizar y pronunciarse sobre los informes presentados por la Unidad de Riesgo Operativo.
- Velar porque las etapas y elementos del riesgo operativo SARO se cumplan con las disposiciones señaladas por los órganos de administración, control y vigilancia de CORPORATIVOS.
- Velar porque se implementen los procedimientos para la adecuada administración del riesgo operativo SARO a que se vea expuesta CORPORATIVOS en el desarrollo de sus actividades.
- Aprobar los planes de contingencia y continuidad del negocio, disponer de los recursos humanos y tecnológicos necesarios para su oportuna ejecución.
- Presentar informe periódico como mínimo una vez al semestre, al Consejo de Administración de CORPORATIVOS sobre la evolución y aspectos relevantes del riesgo operativo SARO, incluyendo, entre otros, los controles preventivos y correctivos implementados por el área responsable.
- Velar porque la unidad de riesgos o de control interno, cumpla con todos los aspectos y sus criterios, aplicables al registro de eventos de riesgo operativo SARO.

21. Unidad de Riesgo Operativo

- Las operaciones de la Unidad de Riesgo Operativo, deberán ser ejecutadas tal como lo expresan las políticas implementadas por CORPORATIVOS, aplicar sus reglas y procedimientos los cuales deberán estar previamente definidos por la Gerencia y el Consejo de Administración.
- Tener conocimiento en materia de administración de riesgo operativo.
- Tener capacidad decisoria.
- Tener los recursos suficientes para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas por CORPORATIVOS.
- No tener dependencia de los órganos de control, ni de las áreas de operaciones o de tecnología, ni relaciones que originen conflictos de interés.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 30 de 54

- Definir los instrumentos, metodologías y procedimientos requeridos para garantizar la continuidad del SARO en CORPORATIVOS, teniendo en cuenta la debida administración de los recursos y su efectividad para la mitigación del riesgo operativo SARO, todo en concordancia con los lineamientos, etapas y elementos, previstos por la Supersolidaria.
- Desarrollar e implementar el sistema de reportes, internos y externos relacionados con el riesgo operativo SARO.
- Administrar el registro de eventos de riesgo operativo SARO en CORPORATIVOS.
- Coordinar la recolección de la información para alimentar el registro de riesgo operativo.
- Evaluar la efectividad de las medidas de control tomadas y ejecutadas para mitigar los riesgos operativos SARO luego de su medición.
- Monitorear el perfil de riesgo de CORPORATIVOS e informarlo al órgano correspondiente.
- Realizar seguimiento permanente de los procedimientos y planes de contingencia relacionados con el riesgo operativo SARO y proponer las actualizaciones y modificaciones pertinentes.
- Desarrollar los modelos de medición del riesgo operativo SARO.
- Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo inherente, con el propósito de evaluar su efectividad
- Desarrollar los programas de capacitación de CORPORATIVOS relacionados con el SARO.

22. Comité de Riesgos

El comité de Riesgo Operativo debe estar conformado por Empleados de CORPORATIVOS que integran la Unidad de Riesgo Operativo y tendrán a su cargo las mismas funciones señaladas en el presente manual para la Unidad de Riesgo Operativo.

- Definir los instrumentos, metodologías y procedimientos tendientes a CORPORATIVOS para que administre eficientemente los riesgos operativos SARO, en concordancia con los lineamientos, etapas y elementos previstos por las disposiciones expedidas por la Supersolidaria.
- Desarrollar e implementar el sistema de reportes internos y externos para el riesgo operativo SARO.
- Administrar el registro de eventos de riesgo operativo SARO.
- Coordinar la recolección de información para alimentar el registro de riesgo operativo SARO.

- Evaluar la efectividad de las medidas tomadas para el control y ejecución de los riesgos operativos identificados y medidos.
- Monitorear el perfil de riesgo operativo SARO, individual y consolidado de CORPORATIVOS con los procesos e informar al Consejo de Administración conforme lo establece el presente Manual.
- Mantener independencia de los órganos de administración, control y vigilancia de CORPORATIVOS.
- Informar cualquier relación entre sus miembros y las diferentes áreas de CORPORATIVOS, que puedan originar conflictos de interés en lo que respecta a la administración del riesgo operativo SARO.
- Realizar el seguimiento respectivo a cada uno de los procedimientos implementados por CORPORATIVOS y verificar la aplicabilidad de los planes de contingencia establecidos y que estén relacionados con el riesgo operativo SARO; proponer sus actualizaciones y modificaciones si es el caso.
- Desarrollar los modelos de medición de riesgo operativo SARO.
- Identificar las fuentes que pueden generar situaciones de riesgo operativo SARO al interior de CORPORATIVOS y clasificarlas por categorías calificando su importancia.
- Establecer alertas tempranas para potenciales pérdidas derivadas de situaciones de riesgo operativo SARO dentro de CORPORATIVOS.
- Evaluar el impacto de las medidas de control establecidas por CORPORATIVOS para cada uno de los eventos de riesgo planamente identificados y medidos.
- Realizar el seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con el SARO y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.
- Desarrollar los programas de capacitación de CORPORATIVOS relacionados con el riesgo operativo SARO.
- Realizar seguimiento a los controles implementados, establecer los planes de contingencia y medir las normas adoptadas para mitigar el riesgo inherente identificado por CORPORATIVOS con el propósito de su cumplimiento y evaluación en su efectividad.
- Determinar el tipo de control que se debe aplicar al riesgo inherente identificado por CORPORATIVOS.
- Reportar semestralmente al Representante Legal de CORPORATIVOS la evolución del riesgo operativo SARO, su medición y los controles implementados para llevar a cabo el monitoreo respectivo.
- Acordar cuáles serán las metodologías y los procedimientos requeridos para garantizar el continuo monitoreo y buscar la mitigación del riesgo operativo SARO al interior de CORPORATIVOS utilizando los indicadores

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 32 de 54

de gestión, implementar nuevos controles o mejorar los controles existentes y evaluar los planes de contingencia elaborados por cada área.

23.- Revisoría Fiscal:

Le corresponde al Revisor Fiscal de CORPORATIVOS elaborar un reporte al cierre de cada ejercicio en donde se realice el respectivo informe con las conclusiones obtenidas del proceso de evaluación realizados para dar cumplimiento de las normas e instructivos sobre riesgo operativo SARO y ponerlo en conocimiento del Gerente

24.- METODOLOGÍAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO SARO

Las metodologías para la administración del riesgo operativo SARO están compuestas por las actividades de identificación, medición, control y monitoreo.

24.1. Identificación de los factores de Riesgo Operativo

Conforme a la clasificación establecida para identificar los factores de riesgo para el SARO CORPORATIVOS aplicara una matriz de Riesgo Operativo

- Recurso Humano
- Procesos y procedimientos
- Herramienta tecnológica
- Infraestructura de CORPORATIVOS

24.2. Clasificación primer Nivel

- Fraude interno
- Fraude externo
- Relaciones laborales
- Asociados, Clientes, Proveedores, Empleados
- Daños a los activos físicos de CORPORATIVOS
- Fallas o ausencias tecnológicas
- Ejecución y administración de procesos y procedimientos al interior de CORPORATIVOS

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 33 de 54

24.3. Clasificación de los eventos de pérdida por proceso

CORPORATIVOS por medio de esta metodología busca asegurar que no existan debilidades en el medio ambiente general de riesgo operativo SARO, que permita que un riesgo en particular provoque una pérdida significativa para CORPORATIVOS por lo cual se establecerá:

24.3.1. Identificación de procesos

- Debe existir dentro de CORPORATIVOS un encargado de cada proceso, en caso de no existir un encargado del proceso este será asignado por el Comité de Riesgos y/o la Unidad de Riesgo Operativo designado.
- Entendiendo que un proceso es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad, tanto interna como externa.
- Cada encargado del proceso será responsable de administrarlo y su función dentro de la administración del mismo es la de revisar el nivel de evaluación del riesgo con respectivo al proceso y así asegurar que abarque todo el proceso, su vigencia y actualizaciones.

24.3.2. Identificación de eventos de pérdida y controles

Los Empleados involucrados en cada uno de los procesos deben reunirse periódicamente y mediante un cronograma de trabajo los participantes deben realizar las siguientes actividades:

- Identificar los potenciales eventos de pérdida que se consideran relevantes dentro del proceso, determinar cuáles pueden calificarse como eventos de pérdida predefinidos y relevantes; por ejemplo: terremotos, incendios, publicidad negativa, huelgas, hurtos, fraudes, etc., por lo anterior se deben seleccionar los que se consideren como los más relevantes para cada proceso en particular.
- Identificar los controles y las estrategias al momento de realizar el análisis para mitigar los posibles riesgos operativos SARO representados en cada uno de los proceso o subprocesos implementados por CORPORATIVOS.
- Identificar la existencia y cobertura de los planes de contingencia para evitar fallas en los procesos implementados por CORPORATIVOS.
- Medir el posible impacto y la frecuencia del riesgo inherente, definiendo el riesgo inherente como una medida probable del evento de pérdida, antes de aplicar cualquier tipo de control requerido para mitigarlo.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 34 de 54

- Evaluar tanto el diseño como el desempeño del Sistema de Control aplicable a cada riesgo operativo SARO y los planes de contingencia implementados.
- Teniendo en cuenta que los controles se definen como una actividad que reduce el impacto o probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo. Cada control y plan de contingencia debe evaluarse de acuerdo con la metodología adecuada para su respectiva mitigación.

25. Criterios de identificación de Eventos de Pérdida:

Los criterios que deben tener en cuenta los Empleados de CORPORATIVOS que estén directamente involucrados en cada proceso para la identificación y clasificación de los eventos de pérdida de dicho proceso son:

- Cuantificar el número de veces en promedio mensual que realizan cada uno de los procesos o actividades implementadas en CORPORATIVOS para cada proceso.
- Ordenar los procesos o actividades de acuerdo con la importancia que el encargado del proceso atribuya al mismo como factor de éxito, es decir, evaluando qué tanto afectan el resultado final de cada proceso implementado por CORPORATIVOS.
- Cada proceso debe tener un responsable y este debe establecer cuáles son los principales elementos utilizados por CORPORATIVOS para llevarlo a cabo. Estos elementos se clasifican como recurso humano, recurso tecnológico, recurso físico y recurso de información.
- El recurso humano hace referencia a los Empleados de CORPORATIVOS que participan directamente en alguna parte del proceso, actuando concretamente en una o varias actividades del mismo.
- El recurso tecnológico hace referencia a la utilización de software especializado durante el proceso, bien sea desarrollado por CORPORATIVOS perteneciente a un proveedor externo.
- El recurso físico hace referencia a todos aquellos activos tangibles utilizados durante el proceso, incluyendo cualquier tipo de máquina no especializada o computadores con software no especializado.
- El recurso de información hace referencia a los datos de entrada, tanto internos como externos, necesarios para realizar el proceso.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 35 de 54

Los elementos de cada proceso deben organizarse en orden de importancia; es decir, ordenándolos de mayor a menor por el costo estimado para llevar a cabo un proceso en particular.

26. Criterios de identificación de controles y planes de contingencia

Se debe identificar el número y la clase de controles que han sido aplicados por CORPORATIVOS y que existen para cada proceso.

- Por su forma de funcionamiento

Manuales: Son aquellos controles efectuados directamente por las personas, sin la utilización de aparatos o sistemas.

Mecánicos: Son aquellos controles efectuados a través de aparatos, los cuales pueden requerir o no de su aplicación por parte de personas.

Automáticos: Son aquellos controles efectuados a través de sistemas, los cuales no requieren de la participación de las personas para su aplicación.

- Por el momento de su aplicación

Previos: Son aquellos controles efectuados antes de iniciar el proceso.

Durante el proceso: Son aquellos controles efectuados periódicamente, a lo largo del proceso.

Posteriores: Son aquellos controles efectuados al finalizar un proceso, para verificar si el mismo cumplió o no con los parámetros establecidos.

- Por su efecto sobre el riesgo

Preventivos: Son aquellos controles efectuados con el fin de reducir la probabilidad de que el riesgo se materialice.

Sobre resultados o Detectivos: Son aquellos controles efectuados al finalizar un proceso, para verificar si el mismo cumplió o no con los parámetros establecidos. También se utilizan para aminorar el impacto negativo de un evento, una vez ocurrido.

De seguros o transferencia de riesgos: Son controles diseñados para mitigar el impacto de un evento de riesgo, una vez que el mismo ha ocurrido, pero orientado a reducir la pérdida o costo financiero.

- Por el tipo de bien o proceso que controlan

Controles de sistemas: Incluye controles de usuarios, para establecer quién utiliza el sistema y si está autorizado para ello o no, así como controles para establecer la validez de las modificaciones y desarrollos efectuados a dichos sistemas o programas.

Controles de acceso físico: Tienen como objetivo proteger los activos de CORPORATIVOS, y restringir el acceso a determinadas áreas donde se encuentran activos o información que se considera de gran valor para la Entidad.

Controles de bases de datos, registros e información: Estos controles incluyen mecanismos para asegurar la correcta captura de datos en los aplicativos de CORPORATIVOS y mantener los datos libres de cualquier daño o modificación posterior.

Controles de personal: Establecidos para asegurar la calidad e integridad del personal que está encargado de ejecutar los métodos y procedimientos prescritos por CORPORATIVOS para el logro de los objetivos.

Controles de protección de activos: Este tipo de controles incluye el acceso físico a las diferentes áreas de CORPORATIVOS, así como el acceso restringido a los equipos, a la documentación y a los archivos de datos y programas, todo ello solo permitido al personal autorizado.

Controles de los equipos: Consiste en la programación del mantenimiento preventivo y periódico, el registro de fallas de equipos y los cambios en el sistema operativo y a programación del software utilizado por CORPORATIVOS.

Controles de procesos contables: Que aseguren el procesamiento exacto y oportuno de la información contable.

Controles de autorización: Consisten en la revisión de los intercambios, a nivel de cualquier proceso de CORPORATIVOS, para asegurar que estos hayan sido autorizados apropiadamente.

Controles de custodia de activos: Están diseñados para evitar que los activos se pierdan, dañen o sean robados, y proporcionar la seguridad de que las cantidades y los valores en existencia sean coincidentes con los registrados. Incluye controles para prevenir el uso no autorizado sobre un activo durante su custodia.

Controles de estructura organizacional: Son los que establecen una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y

departamentos funcionales, así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad.

Controles de organización: Buscan evitar que se inicien o autoricen intercambios de cualquier proceso, que no sean para suministros y servicios propios de la respectiva área.

Controles de separación de funciones: Están diseñados para verificar que cualquier proceso segregue las siguientes funciones:

- ❖ Comprometer a CORPORATIVOS en el intercambio del respectivo proceso.
- ❖ Aceptar o entregar el activo o el instrumento objeto del intercambio.
- ❖ Ingresar los datos del intercambio al sistema de procesamiento.

Estos controles también buscan evitar que se presente una combinación de funciones de una misma persona con relación con distintos tipos de intercambios.

Controles de conciencia de control: La Gerencia es responsable del establecimiento de una conciencia favorable de control interno de CORPORATIVOS.

- ❖ Cuando CORPORATIVOS está experimentando numerosos fracasos.
- ❖ Cuando le falte capacidad de capital de trabajo o financiación.
- ❖ Cuando la remuneración de la Gerencia está ligada al resultado.
- ❖ Cuando la Gerencia se encuentra bajo presión en cumplir sus metas y objetivos.

Deben existir controles para impedir que la conciencia de control por parte de la Gerencia, llegue a debilitarse o perderse, deben identificarse los planes de contingencia existentes para cada proceso.

- ❖ Planes frente a la ausencia de personal
- ❖ Planes frente al sobrepaso de límites
- ❖ Planes frente a inconvenientes con recursos físicos
- ❖ Planes frente a inconvenientes con aplicativos y sistemas
- ❖ Planes frente a la falta de normatividad
- ❖ Planes frente a inconvenientes en los procesos

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 38 de 54

27. Medición del Riesgo Operativo

Riesgo Inherente

La medición del riesgo operativo se realiza en dos etapas, 1.- riesgo inherente y 2.- clúster de controles y planes de contingencia:

Para cada uno de los eventos de pérdida, se debe medir el posible **impacto** y **frecuencia** de ocurrencia del riesgo inherente y para los controles se debe evaluar el grado en que todos los controles están asignados a una estrategia de control adecuada.

Una estrategia de control representa una clasificación o tipo de control, dentro de los diferentes tipos de clasificaciones.

La suma de los controles aplicados al riesgo y la clasificación a la que pertenecen conforma Cluster de control. Debido a la gran cantidad de controles que pueden existir para un evento de pérdida y para efectos de la administración del mismo se toma únicamente los controles que resultan más importantes para mitigar o reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

El Impacto: Atributo del evento de pérdida, que cuantifica la magnitud en pesos de la pérdida ocasionada por la ocurrencia de dicho evento.

La Frecuencia: Atributo del evento de pérdida, que cuantifica el número de veces que un evento en particular se produce durante un periodo de tiempo determinado. Se puede expresar también en términos de su probabilidad de ocurrencia.

Diseño: Control o plan de contingencia que califica la relevancia del mismo; aspectos como la oportunidad, la no existencia de controles o planes de contingencia redundantes, la necesidad del mismo, la superioridad del mismo frente a otras alternativas, plan de contingencia, nivel de cobertura, regularidad en su aplicación, experiencia, etc.

Dado que esta evaluación es cualitativa, debe existir un parámetro cuantitativo vinculado a dicha escala.

Efectividad: Control o plan de contingencia que permite medir el efecto que logra dicho control o plan de contingencia en términos de reducción del impacto o frecuencia de ocurrencia del evento de pérdida.

Riesgo Residual: Para cada uno de los eventos identificados y medidos por CORPORATIVOS, es importante establecer el posible **impacto** y su **frecuencia** de ocurrencia para poder aplicar los respectivos correctivos y mitigar la probabilidad de su ocurrencia. Luego de aplicar los respectivos controles a los riesgos inherentes la

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 39 de 54

calificación del evento debe reflejar disminución en la probabilidad y su mitigación al momento de una posible ocurrencia y para efectos de administración y monitoreo de los mismos.

De esta forma, se obtiene como resultado final una calificación positiva para el riesgo residual; es decir, el riesgo de un evento de pérdida teniendo en cuenta los controles existentes para mitigar o reducir dicho riesgo.

Impacto típico del riesgo residual: Corresponde al impacto esperado, calculado estadísticamente, del riesgo residual asociado a un evento de pérdida en particular.

Impacto extremo del riesgo residual: Corresponde al impacto máximo, calculado estadísticamente, del riesgo residual asociado a un evento de pérdida en particular, con un nivel de confianza de mínimo el 95%.

Probabilidad de ocurrencia típica del riesgo residual: Corresponde a la probabilidad de ocurrencia esperada, calculada estadísticamente, del riesgo residual asociado a un evento de pérdida en particular.

Probabilidad de ocurrencia extrema del riesgo residual: Corresponde a la probabilidad de ocurrencia máxima, calculada estadísticamente, del riesgo residual asociado a un evento de pérdida en particular, con un nivel de confianza de mínimo el 95%.

Probabilidad de ocurrencia: La probabilidad de ocurrencia se establece a partir del número de veces que se ha presentado un evento de pérdida en un proceso determinado por el valor de tiempo histórico, información que debe estar contemplada en el Registro de eventos de pérdida.

Impacto: El impacto se establece a partir de los valores históricos de pérdida cuantificados al presentarse dicho evento dentro de un proceso determinado, información que debe estar contemplada en el Registro de eventos de Riesgo Operativo SARO.

28.- PERFIL DE RIESGO

El perfil de riesgo establecido para CORPORATIVOS, según la metodología, se ubicará en alguna de los niveles de la siguiente escala:

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 40 de 54

28.1. Matrices de Riesgo Operativo (ORM)

Los factores de riesgo operativo SARO, son eventos de pérdida, controles, planes de contingencia, riesgo inherente y riesgo residual, que se obtienen como resultado de los procesos de identificación y medición de riesgos los cuales se registran y consolidarse en la Matriz de Riesgo Operativo SARO.

A partir de la Matriz de Riesgo Operativo SARO con relación al registro evidenciados en la misma, el Comité y/o Unidad de Riesgos deberá preparar un informe al Consejo de Administración donde se manifieste sus opiniones acerca de los hallazgos y como realizar su adecuado funcionamiento implementando los controles y planes de contingencia pertinentes para cada uno de los riesgos.

28.2. Diligenciamiento de la Matriz de Riesgo Operativo SARO:

La Matriz de Riesgo Operativo SARO, deberán contener:

- Macroproceso a Evaluar
- Procesos
- Subproceso
- Factor de Riesgo
- Categoría de Riesgo
- Evento de pérdida
- Descripción del evento de pérdida
- Calificación de la probabilidad del riesgo inherente
- Calificación del Impacto del riesgo inherente
- Evaluación del riesgo inherente
- Descripción de los controles
- Responsable de los controles
- Efectividad de los controles

Esta información debe ser monitoreada periódicamente por la persona encargada de cada proceso en los que participa, y con la periodicidad establecida por el Comité y/o la Unidad de Riesgos, la cual debe ser por lo menos trimestral.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 41 de 54

28.3. Tipo de Riesgo Legal

Es la posibilidad de pérdida en que incurre CORPORATIVOS al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.

El riesgo surge también como consecuencia de fallas en los controles y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

28.4. Riesgo Reputacional

Se define como la posibilidad de pérdida en que incurre CORPORATIVOS por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto a la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de asociados, disminución de ingresos o procesos judiciales.

28.5. Monitoreo perfiles de riesgo y de las exposiciones a pérdida.

28.5.1. Requisitos mínimos

Semestralmente CORPORATIVOS hará un seguimiento efectivo a los eventos de riesgos operativos SARO potenciales y ocurridos, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo, que facilite la rápida detección y corrección del SARO.

Establecerá indicadores descriptivos y/o proscriptivos que evidencien los potenciales eventos de riesgo operativo.

Se debe asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Se debe asegurara que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos.

28.6. Metodologías para monitorear y controlar el riesgo reputacional

Con el fin de analizar la posición reputacional de CORPORATIVOS, el modelo a seguir por parte de la Unidad de Riesgos debe ser:

- Determinar el grado de percepción de los diferentes grupos de interés con respecto a las diferentes actividades realizadas por CORPORATIVOS.

- Utilizar herramientas como encuestas y entrevistas a los asociados, a sus clientes, proveedores y empleados, las cuales deben ser preparadas por el Comité de Riesgos y ser practicadas a los grupos de interés que sea objeto de la encuesta o entrevista.
- Estas encuestas o entrevistas deben hacerse semestralmente, por lo menos una vez al año, de acuerdo con lo que determine el Comité y/o Unidad.

28.7. Situación en la que la reputación de la actividad es buena y la realidad es mala.

PLANES DE ACCION. Se requiere con prontitud tomar las medidas al interior de CORPORATIVOS con el fin de ajustarse a dicha reputación y mitigar el riesgo reputacional.

28.8. Situación en la que la reputación de la actividad es mala y la realidad es mala.

PLAN DE ACCION. Se debe tener en cuenta que cualquier intento por comunicar y publicitar a los Asociados algo que no se tiene, solo resulta contraproducente y termina por afectar más a CORPORATIVOS, por lo cual debe evitarse cualquier tipo de comunicación y publicidad al respecto.

28.9. Situación en la que la reputación de la actividad es buena y la realidad es buena.

PLAN DE ACCION. Se debe aprovechar al máximo esta situación y se debe comunicar a todos los Asociados.

28.10 Situación en la que la reputación de la actividad es mala pero la realidad es buena.

PLAN DE ACCION. Se requiere de una rápida y oportuna labor por parte de CORPORATIVOS en realizar una comunicación para capitalizar esta buena realidad.

En cualquiera de los cuatro casos anteriores, las medidas, incluyendo los planes de comunicación y publicidad respectivos, deben ser propuestos por las personas y

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 43 de 54

áreas encargadas de CORPORATIVOS que tienen a su cargo la respectiva actividad en conjunto con la Unidad de Riesgos.

30.- REPORTE DE EVENTOS DE PERDIDA SARO

Cada evento de pérdida individual ocurrido en CORPORATIVOS, debe ser reportado por la persona o área encargada a la Unidad de Riesgos. Se debe implementar un formato o modelo de reporte donde se informe la ocurrencia del evento donde se diligencie la información requerida según sea el caso de la ocurrencia.

La Unidad de Riesgos, como administrador del Registro de eventos de riesgo operativo SARO, debe asegurarse de que dicha información se actualice inmediatamente al hallazgo.

31.- NIVELES DE ACEPTACION DEL RIESGO OPERATIVO SARO

Los niveles de aceptación del riesgo operativo SARO hacen referencia a la política que CORPORATIVOS adopte, basada en la cuantía de pérdida por la ocurrencia de un evento luego de haber sido implementados los controles para mitigarla.

32.- REGISTRO DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO SARO

La Unidad de Riesgos es la responsable de elaborar y mantener actualizado un registro de eventos de riesgo operativo SARO, este registro debe contener todos los eventos de riesgo operativo ocurridos en CORPORATIVOS
Eventos que generen pérdidas y afectan el estado de resultados de CORPORATIVOS

Eventos que generen pérdidas y no afectan el estado de resultados de CORPORATIVOS.

Eventos que no generan pérdidas y por lo tanto no afectan el estado de resultados de CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 44 de 54

“En estos últimos dos casos, la medición será de carácter cualitativo.”

Cada persona o área encargada debe proveer la información respectiva para diligenciar el registro de eventos de riesgo operativo SARO, de manera que el mismo contemple la totalidad de los eventos de riesgo operativo.

Este registro deberá diligenciarse con, por lo menos, la siguiente información:

❖ **Referencia**

Al momento de relacionar un evento en forma secuencial por parte de CORPORATIVOS, este debe estar conformado por el respectivo evento de acuerdo con lo establecido en el presente Manual seguido por la fecha de inicio del evento y finalizando con un número que represente la secuencia de ocurrencia en particular.

- Fecha de inicio del evento, formato: Día, mes, año, hora.
- Fecha de finalización del evento, formato: Día, mes, año, hora.

❖ **Divisa**

Tipo de Moneda nacional o extranjera en la que se materializa el evento.

❖ **Cuantía**

Monto de dinero (moneda legal) a que asciende la pérdida, definida como la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo SARO, así como los gastos derivados de la misma.

❖ **Cuantía recuperada**

Monto de dinero recuperado por acción directa de CORPORATIVOS.

❖ **Clase de evento**

Clase de evento, según la clasificación adoptada en el presente manual, sin tener en cuenta las sub clasificaciones.

❖ **Cuentas PUC afectadas**

Cuentas del Plan Único de Cuentas (PUC) afectadas para CORPORATIVOS.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 45 de 54

❖ Proceso

Nombre que se designó para el proceso afectado.

❖ Tipo de pérdida

Tipo de pérdida, de acuerdo con la siguiente clasificación:

- Generan pérdidas y afectan el estado de resultados de CORPORATIVOS.
- Generan pérdidas y no afectan el estado de resultados de CORPORATIVOS.
- No generan pérdidas y por lo tanto no afectan el estado de resultados de CORPORATIVOS.

❖ Descripción del evento

Descripción detallada del evento:

- Canal de servicio o atención al Asociado
- Zona geográfica

33.- PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR Y MANTENER EL REGISTRO DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO SARO.

33.1. PROCEDIMIENTO:

Paso 1: Cada empleado debe conocer los posibles eventos de pérdida identificados en la Matriz de Riesgo de CORPORATIVOS y haber sido capacitado en el tema y conocer cuáles son los factores y las clases de eventos de pérdida establecidos por la Cooperativa.

En cada área, debe estar disponible tanto la definición de riesgo operativo como cada factor y clase de evento de pérdida, tener claro los eventos identificados en la Matriz de Riesgos.

Paso 2: Si algún empleado observa un hecho de ocurrida en el desarrollo de sus actividades y los procesos en los cuáles el participa, y considera que la situación o hecho pueden generar una pérdida para CORPORATIVOS, debe en el menor

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 46 de 54

tiempo posible informar del evento de pérdida en forma física en caso contrario, se tomará como falta grave el no informar a tiempo de lo anterior.

Paso 3: Una vez informado el evento al Comité o la Unidad de Riesgos de forma física o por correo electrónico, la misma proceda a incluir en la base de datos el registro del Evento de Riesgo Operativo SARO con copia del mismo a los directivos de CORPORATIVOS.

Paso 4: El Comité de Riesgo procederá a incluir la información suministrada por cada empleado, dentro de la base de datos creada para tal fin.

Paso 5: El Gerente deberá incluir dentro de sus informes de revisión periódica, las pruebas de verificación para confirmar que todos los eventos identificados por los diferentes empleados de CORPORATIVOS han sido incluidos dentro de la base de datos.

Paso 6: Con una periodicidad mensual, el Comité o la Unidad de Riesgos debe generar back up de la información contenida en la base de datos, de acuerdo con las condiciones mínimas para estos procesos, establecidos dentro de CORPORATIVOS.

Paso 7: Todos los meses la Unidad de Riesgos debe generar un informe en donde se clasifiquen los eventos de pérdida identificados, si existen, de acuerdo con el área, factor de riesgo, clase de evento de pérdida y cualquier otro criterio que el Comité de Riesgos considere relevante.

Paso 8: El Comité y/o Unidad de Riesgos podrá citar a sus reuniones, a cualquier funcionario de CORPORATIVOS, para analizar en conjunto o aclarar el comportamiento de los eventos de pérdida ocurridos en los procesos de cada una de las áreas. Como resultado podrá solicitar a los responsables de cada área, el desarrollo e implementación de controles y planes de contingencia para aminorar su riesgo operativo.

33.2. Procedimientos para el monitoreo y control del riesgo operativo

El monitoreo y control del riesgo operativo se basa en elementos como alertas tempranas, desarrollo de indicadores de gestión, controles y procesos para administrar la continuidad del negocio.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 47 de 54

33.3. Alertas tempranas

Se debe consolidar trimestralmente el conjunto de eventos de pérdida encontrados en toda CORPORATIVOS, mediante la identificación del riesgo Inherente aplicado a todos los eventos de pérdida contemplados en la Matriz de Riesgo Operativo SARO.

El resultado obtenido al consolidar los eventos se debe comparar con el patrimonio de CORPORATIVOS en la medida en que el mismo aumente de un periodo a otro en forma tal que su participación dentro del patrimonio aumente en un porcentaje considerable, el cual deber ser establecido por el Comité y/o Unidad de Riesgos y se configurará como alerta temprana para buscar de forma ágil y efectiva las debidas correcciones.

- Impacto del riesgo inherente
- Frecuencia del riesgo inherente
- Diseño de los controles
- Efectividad de los controles aplicados.

La tendencia que muestre un deterioro significativo en los controles o un aumento significativo en el valor de pérdida esperada, deben ser objeto de informe al Comité y/o Unidad de Riesgos para definir nuevos controles o planes de contingencia.

A partir del Registro de Eventos de Riesgo Operativo, se debe ordenar los eventos de pérdida por frecuencia de ocurrencia y por cuantía de la misma de manera que aquellos que sean más alta deben ser prioridad en la presentación de los planes de contingencia que el Comité de Riesgos o las diferentes áreas de CORPORATIVOS propongan para su mitigación.

33.4. Indicadores de Gestión

Los indicadores deben ser calculados e informados por la Unidad de Riesgos a las directivas de CORPORATIVOS, corresponden a las fórmulas que reflejan si el control de riesgos y los planes de contingencia son adecuados o no. Estos valores o fórmulas matemáticas que reflejan la evolución de un evento de riesgo de una situación que en caso de presentarse genere pérdidas para CORPORATIVOS por lo tanto los indicadores deben evolucionar de forma que la exposición al riesgo se reduzca.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 48 de 54

Por ejemplo, un indicador puede ser el valor o número de pagarés extraviados por la tesorería de CORPORATIVOS en un año, en la medida en que este valor del número se reduzca a través del tiempo menos expuesta estará CORPORATIVOS a las pérdidas por esta razón y significa que los controles establecidos para evitar la pérdida de pagarés y los planes de contingencia implementados funcionan adecuadamente.

Si un indicador de gestión refleja un comportamiento negativo, esto significa que la Unidad de Riesgos debe estudiar nuevos controles o planes de contingencia para el respectivo proceso.

❖ Otros indicadores:

Frecuencia de ocurrencia de eventos de pérdida por proceso. En la medida en que el valor de este indicador se reduzca, significa una mejor gestión.

Impacto de los eventos de pérdida que han ocurrido por proceso En la medida en que el valor de este indicador se reduzca, significa una mejor gestión.

Evaluación de las capacitaciones en SARO y gestión de riesgos. En la medida en que el valor de este indicador sea mayor, significa una mejor gestión.

Número de procesos con planes de contingencia. En la medida en que el valor de este indicador sea mayor, significa una mejor gestión.

Es importante que los indicadores de gestión hagan parte del sistema de evaluación y de desempeño de los empleados, directivos y áreas de CORPORATIVOS, en lo que respecta a los procesos a su cargo.

La Unidad de Riesgo Operativa y/o el Comité de Riesgos será la instancia que proponga los mecanismos concretos a incluir en el sistema de evaluación de desempeño.

33.5. Controles

La Unidad de Riesgos tendrá como principio proponer nuevos controles para los eventos de pérdida los cuales han sido identificados en la Matriz de Riesgo Operativo SARO, con el ánimo de mejorar la calificación de su diseño y de su efectividad al interior de CORPORATIVOS, también de evaluar las fortalezas de los controles aplicados con respecto al tipo de evento de pérdida que se desea mitigar.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 49 de 54

Los controles deben ser evaluados para lograr medir la magnitud acorde con el riesgo inherente, de manera que los riesgos inherentes de mayor impacto y frecuencia de ocurrencia aplicar controles más completos.

La Unidad de Riesgos, debe ocasionalmente medir los controles, mediante trabajo de campo donde se observe al empleado encargado del control y la forma como lo está aplicando, para poder conceptuar si el control es lo suficientemente eficaz o si es necesario reforzarlo. Esta evaluación debe estar debidamente soportada para entregar un informe.

En caso de que en el informe del Comité de Riesgos se exprese la urgencia de colocar algún control en particular de forma inmediata, el área involucrada debe proceder a suministrar los recursos para hacerlo.

36.- NUEVOS PROCESOS O MODIFICACION DE PROCESOS EXISTENTES

Como requisito para modificar o implementar nuevos procesos, CORPORATIVOS debe ser objetiva en su análisis para evaluar el tipo de riesgo inherente y los respectivos controles que se vienen aplicado, con el objeto de presentar el informe respectivo y aplicar los correctivos pertinentes.

Ningún proceso podrá implementarse o modificarse sin que previamente se diseñen sus controles, ser aprobados por el Comité y/o Unidad de Riesgos que deben aplicar también para la realización de operaciones de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros.

37.- PROCESOS PARA LA ADMINISTRAR LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

En cumplimiento de la normatividad CORPORATIVOS, teniendo en cuenta su estructura organizacional, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, se debe garantizar el normal desarrollo de su sistema de administración en la Continuidad del Negocio el cual incluye todos los procesos para definir, implementar, probar y mantener la continuidad del negocio como: prevención y atención de emergencias, administración de la crisis, planes de contingencia y capacidad de retorno a la operación normal.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 50 de 54

38.- POLITICAS DE BUEN GOBIERNO

CORPORATIVOS debe contar con las políticas de buen gobierno corporativo, en donde se establezcan claramente las relaciones con los Asociados, clientes, proveedores, empleados y directivos debidamente aprobado.

39.- CULTURA DE RIESGOS

Dentro de los planes de capacitación implementados por CORPORATIVOS sobre gestión de riesgos operativos SARO, para todos los empleados y directivos se debe resaltar la labor que cada área o persona responsable de procesos tiene en la identificación de los factores de riesgo identificados y los eventos de pérdida en materia reputacional.

Adicionalmente, se debe promover la identificación y control de factores generadores de riesgos, como una actividad propia de cada cargo al momento de evaluar sus desempeños.

Los indicadores aplicados a la gestión en las diferentes áreas y empleados de CORPORATIVOS, deben incluir los aspectos relacionados con la gestión en la identificación y control de riesgos reputacional. Estos indicadores deben medir el impacto y frecuencia del evento de pérdida por procesos y la evolución de los controles aplicados en términos de su diseño y efectividad.

40.- COMUNICACIONES

La comunicación es la base para el correcto flujo de la información que se quiere hacer llegar a los Asociados, clientes, proveedores, empleados y directivos de CORPORATIVOS, tanto internos como externos.

Por ello, toda información que se quiera transmitir debe hacerse a través de los canales establecidos para tal fin (página WEB, redes sociales, correos electrónicos, etc.) de manera que no se considere válida ninguna otra información canalizada a través de otros medios.

Esto implica desestimular los canales no formales de comunicación, mediante el desarrollo de canales formales que tengan definidos claramente aspectos como responsables, forma de acceso a los mismos y periodicidad.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 51 de 54

40.1. Canales de modificaciones de condiciones claros entre CORPORATIVOS y sus empleados, asociados, proveedores, clientes y directivos

Tanto los empleados de CORPORATIVOS como sus asociados, proveedores, clientes y directivos deben conocer claramente el procedimiento por medio del cual se realizan los cambios o modificaciones a las condiciones inicialmente pactadas entre ellos y CORPORATIVOS, como por ejemplo las promociones, llamados de atención, campañas, ferias, Asamblea, etc.

Para ello, se deben tener políticas y procedimientos claros establecidos al respecto, y ser comunicados mediante los canales adecuados por CORPORATIVOS.

41.- PLANES DE CONTINGENCIA

Los planes de contingencia para la administración del riesgo reputacional, deben contemplar por lo menos lo siguiente:

41.1. Responsabilidades del Comité - Unidad de Riesgos:

En caso de que alguna de las decisiones cuya responsabilidad sea del Comité de Riesgos y no pueda tomarse debido a la imposibilidad de reunirse, quedaran a juicio de la Gerencia de CORPORATIVOS su carácter de urgentes y podrá ser aprobada por los miembros del Consejo de administración.

Los modelos de análisis, medición, seguimiento y control a los diferentes riesgos deben estar debidamente documentados y será la Gerencia de CORPORATIVOS el encargado de programar las capacitaciones periódicas de actualización de los mismos.

En caso de ausencia de un funcionario, las labores a su cargo deberán ser desarrolladas por el funcionario alternativo que conozca los modelos, o por el Director de Riesgos de CORPORATIVOS.

41.2. Aspectos no contemplados en el presente Manual:

Cualquier situación no esperada y no contemplada en el presente Manual de Riesgo Operativo SARO, deberá ser objeto de un plan de contingencia preparado por el

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 52 de 54

Comité y/o Unidad de Riesgos y ser aprobado por las directivas de CORPORATIVOS.

42.- REPORTES INTERNOS Y EXTERNOS

Los reportes internos y externos que emita CORPORATIVOS, como los documentos y registros que evidencien la operación efectiva del SARO, deben tener las características de integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información.

Los reportes periódicos que se deben elaborar:

Tipo de reporte:	Interno
Nombre del Reporte:	Informe de Perfil de Riesgo Residual
Contenido:	Valor consolidado del riesgo residual de la Cooperativa.
Responsable:	Comité y/o Unidad de Riesgos
Periodicidad:	Semestral
Tipo de reporte:	Interno
Nombre del Reporte:	Informe de Gestión del Representante Legal
Contenido:	Incluye la gestión adelantada en materia de administración del riesgo operativo SARO.
Responsable:	Representante Legal
Periodicidad:	Al cierre de cada ejercicio contable
Tipo de reporte:	Interno
Nombre del Reporte:	Informe de Alertas Tempranas
Contenido:	Indicadores que reflejen un aumento inusual en el nivel de riesgo SARO de algún evento de pérdida.
Responsable:	Comité y/o Unidad de Riesgos
Periodicidad:	Semestral
Tipo de reporte:	Interno
Nombre del Reporte:	Matriz de Riesgo Operativo SARO
Contenido:	Resumen consolidado del riesgo inherente, cluster de control y riesgo residual.
Responsable:	Director de Riesgos
Periodicidad:	Semestral

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 53 de 54

Informe de Identificación de Factores de Riesgo Reputacional:

Este reporte es elaborado por el Comité - Unidad de Riesgos y presentado al Consejo de Administración de CORPORATIVOS, con una periodicidad semestral.

43.- PLATAFORMA TECNOLÓGICA

CORPORATIVOS deberán evaluar periódicamente la implementación de tecnología y sistemas requeridos para ser utilizados y garantizar el adecuado funcionamiento del SARO, con el fin de verificar si se ajustan a las actividades y tamaño de la entidad. Será la Gerencia la encargada de velar por el buen funcionamiento de la misma y presentar un informe al respecto el cual debe ser presentado al Consejo de Administración.

44.- REVELACION CONTABLE

Los eventos de riesgo operativo SARO, cuando no afecten el estado de resultados deben ser revelados en cuentas de orden, de acuerdo con la metodología para su cuantificación establecida por la entidad.

Cuando dichas pérdidas afecten el estado de resultados, se registrarán en la cuenta del gasto NIIF determinada por la Supersolidaria, para que dicho acontecimiento quede registrado en el periodo en el que se materializó la pérdida. Además, en las notas a los Estados Financieros de la entidad, se señalarán las causas que originaron los eventos de riesgo operativo SARO, revelados en cuentas de orden o registradas en el estado de resultados.

45.- CAPACITACION Y DIVULGACION

El Comité - Unidad de Riesgos tendrá a su cargo el diseño, programación y coordinación del Plan Anual de capacitación en el SARO, dirigido a todas las áreas y empleados de CORPORATIVOS.

Los programas de capacitación deberán dictarse también a los nuevos empleados vinculados a CORPORATIVOS al momento de su ingreso, así como a los terceros con los cuales se tenga vínculo comercial por prestación de servicios.

Para el caso de estos terceros, la capacitación deberá darse con anterioridad a la firma del contrato u orden de servicios y como requisito del mismo.

	Manual Procedimientos OPERATIVO Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO	Versión 1.0
		Página 54 de 54

La Unidad de Riesgos será responsable de la revisión y actualización de los programas de capacitación y de su debida ejecución por lo menos una vez en el semestre. Adicionalmente, deberá desarrollar y aplicar las evaluaciones que se practicarán a los participantes en dichos programas.

La Unidad de Riesgos debe contar con los mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos, con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y el alcance de los objetivos propuestos.

46.- VIGENCIA

El presente Manual rige a partir del 17 de noviembre del 2023, Aprobado por el Consejo de Administración, el 5 de septiembre de 2023 según acta No. 211 En la Ciudad de Bogotá.

En constancia firman:

Presidente
DIANA CAROLINA GONZALEZ SANDOVAL
Consejo de Administración

Secretaria
BLANCA TERESA DIAZ VIVAS
Consejo de Administración