

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario

Identificación de Riesgos Asociados al Área Operativa en el Banco Santander Sede
Pasto - Nariño para el año 2023

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Contables

Programa de Contaduría Pública FS

Camila Yeraldine Saavedra Burbano

Kimberlly Johanna Vallejos Benavides

Tutor: Helen Jiménez Toledo

Opción de Trabajo de grado Seminario.

2023

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la vida, la sabiduría y la fuerza presente para alcanzar cada uno de mis propósitos y por ser mi guía en mi formación profesional.

A mi madre y mis hermanos por ser mi motivación y el apoyo incondicional en este gran camino, por aportar siempre positivamente en mi vida.

A todos los miembros de la universidad Remington por compartir sus conocimientos y brindar el acompañamiento oportuno a lo largo del camino para mi desarrollo profesional.

A mis compañeros por las experiencias vividas y conocimientos compartidos

Camila Yeraldine Saavedra Burbano.

A Dios, por darme la vida, salud, bienestar y mostrarme el camino a seguir para cumplir mis propósitos.

A mi madre, por su apoyo emocional, por su amor y por su bendición que a diario me protege y me da fuerzas para seguir adelante.

A mi compañero de vida, por su apoyo incondicional, por su motivación y acompañamiento a lo largo de este proceso.

Kimberlly Johanna Vallejos Benavides

Tabla de Contenido

Resumen.....	9
1. Introducción	10
2. Planteamiento del problema.....	11
2.1 Descripción del problema	11
3. Formulación del Problema.....	13
4. Objetivo General.....	13
4.1 Objetivos Específicos.....	13
5. Justificación del problema	14
6. Delimitación temática	16
7. Marco teórico	17
8. Metodología de búsqueda de la información	23
8.1. Metodología	23
8.1.1. Paradigma	23
8.1.2. Enfoque	23
8.1.3. Método	23
8.1.4. Método Líneas de Investigación	23
8.1.4.1. Entrevista	24
9. Sustentación teórica de la pregunta	27
9.1 Conocimiento de la empresa.....	27
9.1.1 Misión	28
9.1.2 Visión.....	28

	4
9.1.3 Estructura Organizacional.....	29
9.1.4 Informe de hallazgos relevantes del funcionamiento del sistema.....	29
9.1.4.1 Presentación de sugerencias correspondientes de acuerdo con los hallazgos.....	30
9.2 Política de Administración de Riesgos del Banco Santander S.A.	31
9.3 Objetivo de la Política de Administración del Riesgo	31
9.4 Alcance de la Política de Administración del Riesgo.....	32
9.5 Beneficios de la Administración del Riesgo.....	32
9.6 Política de Administración de Riesgos	33
9.6.1 Metodología para la Administración del Riesgo	34
9.6.2 Niveles de responsabilidad y autoridad frente a la Administración del Riesgo	35
9.7 Identificación del riesgo.....	37
9.7.1 Riesgos identificados en la empresa Banco Santander de negocios Colombia S.A.	38
9.7.2 Identificación de los objetivos	38
9.7.3 Establecimiento del contexto	39
9.7.4 Técnicas para la identificación del riesgo, causas y consecuencias.....	40
9.7.5 Matriz DOFA del Banco Santander de negocios Colombia S.A	41
9.7.6 Tipología de riesgos	41
9.8 Valoración de los riesgos	43
9.8.1 Análisis de la probabilidad.....	43
9.8.2 Criterios para calificar la probabilidad	43
9.8.3 Criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la corrupción y gestión.....	44
9.8.4 Mapa de calor.....	45

	5
9.9 Tratamiento de los riesgos	52
9.10 Evaluación del riesgo	53
9.10.1 Identificación de controles	53
9.10.2 Clasificación de los controles	53
9.11 Mapa de Riesgos – Matriz de Riesgos	54
10. Plan de Acción	59
11. Conclusiones	61
12. Recomendaciones	62
13. Referencias.....	63
14. Anexos	66

Lista de tablas

Tabla 1. Consolidación de Hallazgos.....	30
Tabla 2. Identificación de Riesgos del Banco Santander.....	38
Tabla 3. Factores para cada categoría del contexto (fuentes de riesgo).....	39
Tabla 4. Identificación del contexto de cada Riesgo	40
Tabla 5. Identificación Matriz DOFA.....	41
Tabla 6. Calificación de la probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción. .	43
Tabla 7. Criterios para calificar el Impacto de los Riesgos de Corrupción.	44
Tabla 8. Calificación del Impacto de Riesgo	45
Tabla 9. Calificación del Mapa de Calor	45
Tabla 10. Resultado de Clasificación del Riesgo 1.....	46
Tabla 11. Resultado de Clasificación del Riesgo 2.....	46
Tabla 12. Resultado de Clasificación del Riesgo 3.....	47
Tabla 13. Resultados de Clasificación del Riesgo 4.....	47
Tabla 14. Resultados de Clasificación del Riesgo 5.....	48
Tabla 15. Resultado de Clasificación del Riesgo 6.....	48
Tabla 16. Resultados de Clasificación del Riesgo 7.....	49
Tabla 17. Resultados de Clasificación del Riesgo 8.....	49
Tabla 18. Resultados de Clasificación del Riesgo 9.....	50
Tabla 19. Resultados de clasificación del Riesgo 10.....	50
Tabla 20. Resultados de clasificación del Riesgo 11	51
Tabla 21. Resultado de Clasificación del Riesgo 12.....	51

	7
Tabla 22. Resultado de la Clasificación del Riesgo 13.....	52
Tabla 23. Resultado de Clasificación del Riesgo 14.....	52
Tabla 24. Criterios para el tratamiento del Riesgo	53
Tabla 25. Resultado del Mapa de Riesgos del Banco Santander.....	55
Tabla 26. Plan de Acción	56

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional	29
Figura 2. Metodología para la administración del Riesgo	34
Figura 3. Etapas del Nivel del Riesgo.....	36

Resumen

El sistema de administración del riesgo operacional - SARO dentro de una entidad bancaria y en este caso del Banco Santander de negocios Colombia S.A. es de suma importancia debido a las funciones que a diario se ejercen en esta empresa, ya que al igual que como en otras entidades se encuentra expuesto a diferentes tipos de riesgos operativos, ya sean de origen interno o externo que al ser materializados pueden afectar el normal funcionamiento de la empresa y por ende el cumplimiento de sus objetivos. El Banco Santander en su modelo de gestión y control de riesgos, el cual es clave para definirse como un banco sólido, seguro y sostenible enfocado siempre en el bienestar de sus clientes, socios, accionistas y sociedad en general, tiene como prioridad la gestión anticipada de los riesgos; es por eso que a través del presente ante proyecto se busca fortalecer el sistema de administración de riesgos operacionales existente en el Banco Santander, iniciando con la identificación de ciertos riesgos operativos los cuales después de hacer una breve investigación a la empresa se lograron encontrar; luego de analizar sus causas, consecuencias, impacto y probabilidad hacemos énfasis en los riesgos operacionales los cuales se cree son de mayor ocurrencia en las actividades diarias de la empresa, por lo que se propone ciertas acciones o estrategias a implementar a cada uno de los riesgos focalizados dentro del mapa de calor en zona 100% extrema, con el fin de mitigar su afectación y evitar también la materialización de otros riesgos tales como: financieros, reputacionales, de corrupción, de gestión, entre otros; garantizando así el cumplimiento de los objetivos de la entidad y por ende el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Palabras clave

SARO – Riesgo Operacional – Banco Santander – Control y Mitigación de Riesgos

1. Introducción

El sistema de administración del riesgo operacional permite a las empresas identificar las fuentes generadoras de riesgos que puedan provocar pérdidas a futuro y con ello contar con medidas de seguimiento y control para poder hacerles frente antes de que se materialicen, para ello es importante seguir etapas específicas de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, al contar con la información clara y oportuna será mas fácil tomar decisiones estratégicas acertadas para implementar planes de contingencia y minimizar el impacto.

Para la realización del anteproyecto se basó en la aplicación de la metodología para la administración de los riesgos; se realizó una investigación para conocer la empresa seleccionada con el fin de poder analizar las áreas de mayor impacto que puedan tener mayor frecuencia de incidentes y eventos inesperados que afecten el cumplimiento de sus objetivos; con esta información se continúa la aplicación de la metodología la cual está fundamentada en tres etapas; la primera inicia en la identificación de riesgos operativos; los puntos de riesgo y áreas de impacto para con ello poder describir los riesgos encontrados, continuamos con la segunda etapa de análisis determinando el nivel de riesgo su probabilidad e impacto mediante un mapa de calor y con ello comprender las consecuencias y así tomar las decisiones apropiadas para realizar un plan de acción y aplicar estrategias para combatir el riesgo; minimizando los daños que puedan ocasionar, con lo anterior se profundizó en los riesgos que generan mayor impacto, teniendo en cuenta la frecuencia con la que se presentan y se propone ciertas estrategias para dar solución aplicando medidas correctivas que permitan a la empresa el correcto funcionamiento de sus actividades asegurando el cumplimiento de sus objetivos.

2. Planteamiento del problema

2.1 Descripción del problema

Las entidades financieras en el ejercicio de su actividad económica están expuestas a un sin número de riesgos de todo tipo que afectan su funcionamiento si no se tratan a tiempo, por lo cual es obligatorio que se apliquen herramientas para la gestión de riesgos que permita identificar, analizar, valorar y mitigar los impactos negativos que puedan causar, para ello es de gran importancia la participación de la estructura organizacional involucrando todos los cargos de la empresa quienes a través del respectivo control de procesos identifican posibles riesgos presentes en sus áreas de trabajo y la parte gerencial se apoya en dichos datos para la formulación de estrategias y así tomar medidas preventivas o correctivas que permitan encaminar a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Aplicando el método de observación directa complementándose con la entrevista realizada a la gerente de oficina del banco Santander sede Pasto, Rosario Jaqueline Gómez Martínez se identifican que las áreas con mayor impacto de riesgo son: el área operativa y de recursos humanos, una vez se analiza las áreas de impacto se identifican los riesgos presentes en ellas; estos riesgos generan una gran problemática para el banco; sus trabajadores y usuarios, al tratarse de actividades diarias fundamentales para brindar un servicio de calidad.

Se evidencia atrasos o demora en la aplicación de pagos en el sistema, el banco al no contar con caja física trabaja con convenios en canales de pago como efecty y supergiros quienes reportan el informe de pagos después de las 24 horas siguientes, provocándole al cliente que entre en calidad de moroso generando inconformidad y quejas. Las actividades donde se presenta mayor impacto son realizadas por el talento humano; se refleja que en algunos procesos,

actualización o cambios en los formatos y procedimientos no hay una oportuna preparación o capacitación, siendo más probable que se presenten errores dentro de sus funciones, por otro lado se está expuesto a personal que en algunos casos carece de ética profesional, generando riesgo a la reputación del banco al no cumplir con las políticas exigidas para que se logre una vinculación adecuada de clientes afectando los indicadores de cartera; cabe resaltar que además de factores internos también se está expuesto a factores externos como la caída del sistema debido a fallos en la red de internet impidiendo llevar a cabo las funciones diarias provocando la acumulación de actividades y la inadecuada atención a los clientes.

3. Formulación del Problema

¿Cuál es el proceso para aplicar la administración de los riesgos operativos dentro del Banco Santander sede Pasto en el año 2023?

4. Objetivo General

Identificar los riesgos asociados al área operativa dentro del Banco Santander sede Pasto - Nariño para el año 2023 con el fin de establecer estrategias de prevención y contingencia que permitan mitigar el impacto de estos riesgos.

4.1 Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos operativos presentes en las diferentes áreas en el Banco Santander de negocios Colombia en Pasto, determinando los riesgos de mayor afectación.
- Evaluar el nivel de impacto de los riesgos identificados en el Banco Santander de negocios Colombia en Pasto.
- Formular estrategias para reducir los riesgos identificados con mayor impacto en el Banco Santander.

5. Justificación del problema

Según el informe anual del año 2018 de Banco Santander se define como riesgo operativo “siguiendo las directrices de Basilea, como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, las personas y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos, contemplando, por tanto, categorías de riesgos tales como fraude, riesgo tecnológico y ciber riesgo, legal o de conducta, entre otros. El riesgo operacional es inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas, y se generan en todas las áreas de negocio y de soporte, haciendo por esta razón responsable de todos los empleados la gestión y control de los riesgos generados en su ámbito de actuación” (Santander B. , 2018)

Para este anteproyecto se utilizó como sujeto de estudio a Banco Santander de Negocios Colombia sede Pasto, por medio de observación directa y la entrevista a su gerente de zona, se aplica la metodología para la administración de riesgos, identificando varios problemas existiendo los de mayor impacto en el área operativa como se dio a conocer en la descripción del problema, se pretende entonces formular estrategias de mejora en su sistema de administración del riesgo operacional, que permitan anticiparse a futuras situaciones que impidan alcanzar los objetivos; además de facilitar el trabajo al equipo del banco en el área de operaciones; al contar con información oportuna que agilice los diferentes procesos, mejora la productividad y optimización de tiempo siendo de gran provecho para las actividades.

Al identificar los riesgos se pretende generar estrategias que conlleven a mejorar y actualizar el sistema de administración del riesgo operativo dentro del banco, apoyándose de las líneas de defensa en las que se espera crear una cultura de riesgos donde el personal sea idóneo para descubrir los cuellos de botella y reportarlos, apoyando a la correcta toma de decisiones de la alta

gerencia; para implementar medidas correctivas que no afecten la calidad del servicio, es necesario contar con controles de seguimiento frente a los riesgos identificados que forman parte de la rutina diaria y merecen ser priorizados.

6. Delimitación temática

El presente ante proyecto se encamina a evaluar los riesgos operacionales a los que está expuesta la empresa Banco Santander de negocios Colombia S.A. sede Pasto ubicada en el departamento de Nariño y se basa principalmente en la identificación y evaluación de los riesgos operacionales para con ello generar estrategias o acciones a implementar, especialmente en los riesgos evaluados como en zona extrema al 100%.

Se va a delimitar a trabajar en el área de operaciones de la empresa Banco Santander sede Pasto; esta área es la que presenta mayor ocurrencia de riesgos significativos y que pueden provocar un impacto extremo. Se pretenden entonces exponer a la empresa algunas recomendaciones que al ser ejecutadas buscarían minimizar el impacto y probabilidad de los riesgos operacionales mitigando sus efectos adversos, también se busca la agilización en los procesos operativos mejorando la prestación de los servicios del banco.

7. Marco teórico

Riesgo

El diccionario de la Real Academia Española define el riesgo como: “contingencia o proximidad de un daño; en donde contingencia se define como: la posibilidad de que algo suceda o no suceda, especialmente un problema que se plantea de manera no prevista.” (Real Academia Española, 1992). Según la norma ISO 31000 – Gestión de riesgos se define “como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” (ISO, 2018). Otra definición dada por Luhmann, refiere al riesgo como “la posibilidad de daños futuros debido a decisiones particulares que se toman en el presente” (Luhmann, 1996).

Hablando entonces de riesgo dentro del sector empresarial y financiero se puede deducir que se presenta como una situación involuntaria de una entidad que puede afectar el funcionamiento de unas áreas específicas; este riesgo al no ser descubierto y controlado con una adecuada gestión puede traer como consecuencias afectaciones graves en la actividad de una empresa.

Riesgos Operacionales

Según el Comité de Basilea II define el riesgo operacional como el riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal o los sistemas internos, o bien como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo reputacional.” (Basilea II, 2004). Otra definición del riesgo operacional basada del libro de Enrique Jiménez Rodríguez quien manifiesta que “El riesgo operacional puede abarcar eventos de muy diversa naturaleza y origen. Así, riesgos como el tecnológico, el de fraude, el de ejecución y procesos, o los desastres naturales, estarían dentro del universo de eventos que pueden desencadenar pérdidas

operacionales” (Jiménez Rodríguez, 2009). De acuerdo a la Superintendencia Bancaria en su Circular Externa 100; se define el riesgo operacional como “la posibilidad de que la entidad incurra en pérdidas por las deficiencias, fallas o inadecuado funcionamiento de los procesos, la tecnología, la infraestructura o el recurso humano, así como por la ocurrencia de acontecimientos externos asociados a tales factores” (Superintendencia Bancaria , 1995) .

El riesgo operacional corresponde entonces a las pérdidas financieras provocadas por fallas en los procesos internos o por acontecimientos externos que no permiten cumplir con la misión y objetivos de la entidad provocando que la empresa incurra en gastos no presupuestados y que se generen iliquidez a la hora de realizar inversión y producción.

Administración del Riesgo

Para que las entidades puedan dar cumplimiento a la misión empresarial, a sus objetivos institucionales y a la gestión eficaz del riesgo, sin importar la clase, es necesario que cuenten con una metodología de administración del Riesgo, según el Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011 “La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales” (DAFP, Guía para la administración del riesgo, 2011).

La administración del riesgo se entiende como una herramienta importante para que las empresas puedan tomar decisiones acertadas a la hora de valorar los riesgos, formulando estrategias preventivas para lograr adelantarse a futuros eventos que afecten su desempeño y correctivas para encaminar a la compañía a el cumplimiento de sus objetivos.

Sistema de Administración del Riesgo Operacional

Como requerimiento de la superintendencia financiera y debido a la naturaleza de las operaciones que registran las entidades que están sometidas a su vigilancia e inspección, surge el Sistema de Administración de Riesgo Operacional - SARO, según la Superintendencia Bancaria (Circular Externa 100 de 1995, CAP XXIII, NUM 2), el SARO es un “Conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operacional, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operacional” (Superintendencia Bancaria , 1995).

El sistema de administración de riesgo operacional tiene como objetivo clasificar y analizar los factores de riesgos para ser reportados oportunamente al área competente, donde se ejecutan medidas correctivas, este sistema es de obligatorio cumplimiento para las entidades vigiladas por la superintendencia financiera, este sistema se debe informar y divulgar para que se puedan realizar hallazgos y prevenciones logrando crear una cultura de riesgos para todo el personal de la empresa.

Etapas del SARO

Etapas del SARO: **Identificación, Medición, Control y Monitoreo** las cuales de acuerdo con el Manual de Administración del Riesgo Operacional se definen como: “Identificar y Analizar el Riesgo: Esta fase consiste en reconocer y caracterizar los riesgos tanto internos como externos que pueden generar pérdidas e impedir la consecución de los objetivos del negocio y de los procesos durante la ejecución de las actividades operativas. (Gestión del riesgo operativo, 2019)”

“Evaluar el Riesgo: Concluida la etapa de identificación y análisis, se procede a evaluar los riesgos con el fin de determinar la probabilidad frente a cada uno de los factores de riesgo y el impacto que este podría generar en caso de materializarse. El propósito de la evaluación del riesgo y de acuerdo con el perfil de riesgo del proceso o proyectos, es generar escenarios en los cuales se identifique la necesidad de controles o acciones de tratamiento respectivamente” (Gestión del riesgo operativo, 2019).

“Controlar el Riesgo: Con el fin de disminuir la probabilidad y el impacto del riesgo en caso de materializarse, se busca en esta etapa definir los controles y las acciones de tratamiento, el control puede ser correctivo, preventivo o detectivo” (Gestión del riesgo operativo, 2019).

“Monitoreo de los Riesgos: La etapa del monitoreo debe permitir hacer seguimiento al perfil de riesgos, al cumplimiento de los planes de acción y a los resultados emitidos por parte de la auditoría y revisoría fiscal con respecto a la efectividad del Sistema de Administración de Riesgos. En esta etapa se hace especial énfasis en la identificación de los cambios organizacionales y del entorno que modifican los contextos, generando nuevos riesgos y cambiando a la valoración de los ya existentes” (Gestión del riesgo operativo, 2019).

Las etapas del SARO permiten a la empresa llevar una adecuada gestión de los riesgos iniciando con la identificación de los eventos que impiden el correcto funcionamiento de las actividades de la empresa y con ello medir o evaluar el impacto que estos puedan ocasionar; estos eventos pueden ser minimizados a través de acciones preventivas y correctivas generando además una constante evaluación y seguimiento de dichas actividades para obtener resultados que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Clasificación del Control del Riesgo

“**Control preventivo:** control accionado en la entrada del proceso y antes de que se realice la actividad originadora del riesgo, se busca establecer las condiciones que aseguren el resultado final esperado. **Control detectivo:** control accionado durante la ejecución del proceso. Estos controles detectan el riesgo, pero generan reprocesos. **Control correctivo:** control accionado en la salida del proceso y después de que se materializa el riesgo. Estos controles tienen costos implícitos” (Función Pública, Guía para la Administración del Riesgo y diseño de controles en entidades públicas Versión 6, 2022).

El control preventivo identifica las causas del riesgo, previene efectos adversos y mitiga la probabilidad de ocurrencia del riesgo. El control detectivo permite detectar de forma oportuna el riesgo para realizar correcciones adecuadas y al igual que el preventivo, mitiga la probabilidad de ocurrencia. El control correctivo se realiza después de que se materializa el riesgo, mitiga su impacto y permite mejorar para no repetir el riesgo en el futuro.

Mapa de Riesgos o Mapa de Calor de Riesgos

Dentro del Sistema de administración del Riesgo Operacional y como herramienta tecnológica para optimizar la gestión de riesgos se encuentra el mapa de riesgos o mapa de calor de riesgos; la Revista Atlántica de Economía, Vol. 2, 2013 define a “Un mapa de riesgos como una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia” (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez , & De Llano Monelos, 2013).

El mapa de calor sirve como guía para identificar la probabilidad y el impacto que pueden generar la presencia de riesgos y con ello realizar evaluación para tomar decisiones acertadas y aplicar un plan de acción oportuno; dicho mapa debe estar en actualización periódica para hacer frente a cambios inesperados.

Esquema de las Líneas de Defensa

Dentro del sistema de control interno de las entidades y para una mejor gestión y control del riesgo existe el esquema de las líneas de defensa, que según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - Función Pública refiere “El Esquema de Líneas de Defensa define la asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, no siendo una tarea exclusiva de la Oficina de Control Interno, ya que dicha oficina hace parte del Sistema de Control Interno de forma integral, aportando información desde la evaluación independiente. Con su aplicación será posible considerar información pertinente para la priorización de las Auditorías Internas por parte de la Oficina de Control Interno, en el entendido que la 2ª línea de defensa permitirá cubrir áreas críticas dentro de la entidad, mediante procesos de autoevaluación sistemáticos que aportan a la mejora institucional y que permiten tomar decisiones a tiempo, reforzando el enfoque preventivo en diferentes instancias dentro de la entidad” (MPG, 2020).

Este es un esquema empresarial que involucra 3 líneas importantes relacionadas con el talento humano de la entidad, donde cada línea tiene roles y responsabilidades diferentes encaminadas a una mejor gestión y control del riesgo, además brindan información oportuna para facilitar la toma de decisiones que conlleven a la mitigación de riesgos.

8. Metodología de búsqueda de la información

8.1. Metodología

8.1.1. Paradigma

POSITIVISTA: Tiene el fin de explicar los fenómenos, el conocimiento se adquiere a través de lo observable con hechos reales y experimentales, lo cual es medible y verificable para comprender la realidad y asegurar que los resultados alcanzados son justificables, confiables y precisos.

8.1.2. Enfoque

CUANTITATIVO: basado en la recopilación y análisis de la información empleando instrumentos de medición acertados para dar validez a la variable de estudio y que los datos cuantificables obtenidos para los resultados sean exactos y con ello se logre tomar decisiones acertadas.

8.1.3. Método

CIENTÍFICO: Permite la obtención de un conocimiento objetivo y valido a través de un riguroso estudio basado en lo empírico y en la medición, busca tratar de explicar los hechos y fenómenos que se han identificado.

8.1.4. Método Líneas de Investigación

PRIMARIAS: Se utiliza la observación directa para identificar hechos reales y se apoya de una entrevista realizada a la gerente de oficina para obtener datos directos y precisos de la empresa facilitando la identificación, estudio y análisis de los fenómenos presentes en el banco.

8.1.4.1. Entrevista

1. ¿Desde su experiencia en el banco, cuáles cree usted son las áreas donde se presentan mayores problemáticas?

R/ “Considero que el área que está más afectada o de mayor vulnerabilidad de problemas es la parte operativa, ellos son los que realizan las mayores actividades diarias tienen una gran responsabilidad por lo cual están más expuestos a que se presenten dificultades, también la parte del personal quienes son los que realizan las actividades pues están más propensos a realizar errores diarios entonces realizan reprocesos en las actividades”.

2. ¿Cuál es el problema más significativo que enfrenta su equipo de trabajo en el momento?

R/ “Bueno, el problema más significativo para mis asesores es la tardanza en la aplicación de pagos, se demora demasiado en verse reflejado el pago en el sistema, hace que ellos llamen a los clientes, ellos les dicen que ya han cancelado, se molestan, en la mayoría de las ocasiones hay que pedirles el recibo de pago, entonces esto genera que los asesores pierdan mucho tiempo filtrando el informe de cartera de quién canceló y quién no canceló, cuando el informe ya debería llegar actualizado”.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta usted como gerente?

R/ “El mayor desafío es manejar el personal, muchas veces los asesores no acatan las instrucciones de acuerdo al modelo que maneja el Banco Santander entonces es difícil que ellos cumplan con las políticas, sean transparentes en sus actividades diarias, de ellos depende el indicador de cartera, de que haya una buena colocación, entonces siempre hay como ese

enfrentamiento con los asesores porque no realizan las actividades de manera correcta, entonces manejar el personal siempre es complicado”.

4. ¿Cómo identifica usted los riesgos y como actúa frente a ello?

R/ “Para identificar los riesgos se requiere de mucho análisis en cada una de las situaciones que se presentan y conversar con los asesores, con las personas que trabajan conmigo para saber qué les está impidiendo cumplir con sus actividades y según ello se mira qué estrategias, qué actividades se puedan implementar para mejorar, qué necesitan los asesores, cómo puedo ayudarlos, cómo hacerles el acompañamiento”.

5. ¿Qué riesgos ha identificado usted en su oficina?

R/ “Son muchos los riesgos que se presentan en la oficina, iniciando desde los pagos que se demoran en aplicarse en el sistema, que los asesores no cumplan con sus actividades de la manera correspondiente como uno espera, las fallas de internet, siempre tenemos ese problema, acá el internet es lento no nos permite que cargue las actualizaciones de los créditos en el sistema, entonces siempre eso nos está demorando en la aprobación de los créditos, además de que tenemos tiempo límite para presentarlos y poderlos aprobar, siempre cuando hacemos cobro de cartera evidencio que hay información que no se suministra en el sistema de manera correcta, las direcciones no coinciden, los teléfonos están apagados algunas veces inválidos, las referencias no dan la información que uno necesita o muchas veces tampoco no contestan los celulares o están apagados, esas cositas siempre dificultan que la oficina resalte frente a las demás, que pueda realizar sus actividades de manera correcta, que alcancemos la meta que nos proponen.

6. ¿Con qué frecuencia se presentan estos riesgos?

R/ “La frecuencia en realidad es diaria, son actividades que siempre se prestan representando en que los asesores vinculen a clientes nuevos donde suministran nueva información, tienen que hacer un estudio transparente, lo de los pagos también, todo el tiempo se están aplicando los pagos, el tema del internet no siempre se presenta, si hay algunas veces que funciona correctamente”.

7. ¿Existe un plan de contingencia bien definido para enfrentar los riesgos mencionados?

R/ “La verdad en esa parte le hace falta mejorar a la alta gerencia para dar respuesta oportuna a los riesgos que se están presentando o a las actividades que están frenando el cumplimiento de la oficina o que la oficina salga a flote, mejor dicho, existen como medidas para cada caso, pero no se da respuesta en el tiempo que debería ser menos en lo de los pagos por que eso si toca esperar el reporte al siguiente día”.

8. ¿Recibe usted el apoyo necesario por parte de la alta gerencia cuando reporta hechos que perjudican el cumplimiento de su meta?

R/ “Si hay apoyo pero como están ocupados en reuniones, muchas veces hay que hacerle como mucho seguimiento a esas cuestiones, entonces uno les hace llegar lo que está pasando y siempre los tiempos de respuestas son como demorados, pero siempre están dispuestos a apoyar”.

9. Sustentación teórica de la pregunta

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y DE CORRUPCIÓN EN LA EMPRESA BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA S.A.

9.1 Conocimiento de la empresa

“El Banco Santander S.A. es una empresa de origen privada que opera principalmente en el sector financiero y su principal actividad económica es ser una plataforma abierta de servicios financieros para sus clientes, sus actividades son financieras y de seguros.

El Banco Santander es un banco de origen español con presencia en otras regiones de Europa, Norte América y Sur América, fundado el 15 de mayo de 1857. A la fecha y a nivel global cuenta con más de 210.000 empleados de los cuales el 54% son mujeres, más de 161 millones de clientes y tiene más de 3 millones 900 mil accionistas.

En Colombia el Banco Santander cuenta con 25 puntos de encuentro que dan cobertura a más de 425 municipios medianos y pequeños con vocación agrícola. El número de clientes activos fue más de 40 mil en 2022, siendo 53% mujeres. Hoy Prospera del Banco Santander vincula a más 7.000 clientes mensuales con la solución más ágil del mercado desembolsando créditos nuevos en menos de ocho (8) horas y renovaciones en menos de tres (3) horas con un proceso 100% sin papel” (Santander, s.f.).

Este proyecto está enfocado en el Punto de Encuentro Pasto - Nariño del Banco Santander, ubicado en el barrio las cuadras Calle 19- No 31b-57 edificio Novacentro oficina 904; cuenta con 14 asesores comerciales, un gestor de cobranzas, asistente y líder comercial, presta sus servicios a la ciudad compuesta por 34 barrios y sectores aledaños con cobertura a 14 veredas y 17 corregimientos, actualmente el punto de encuentro Pasto cuenta con 2,284 clientes.

9.1.1 Misión

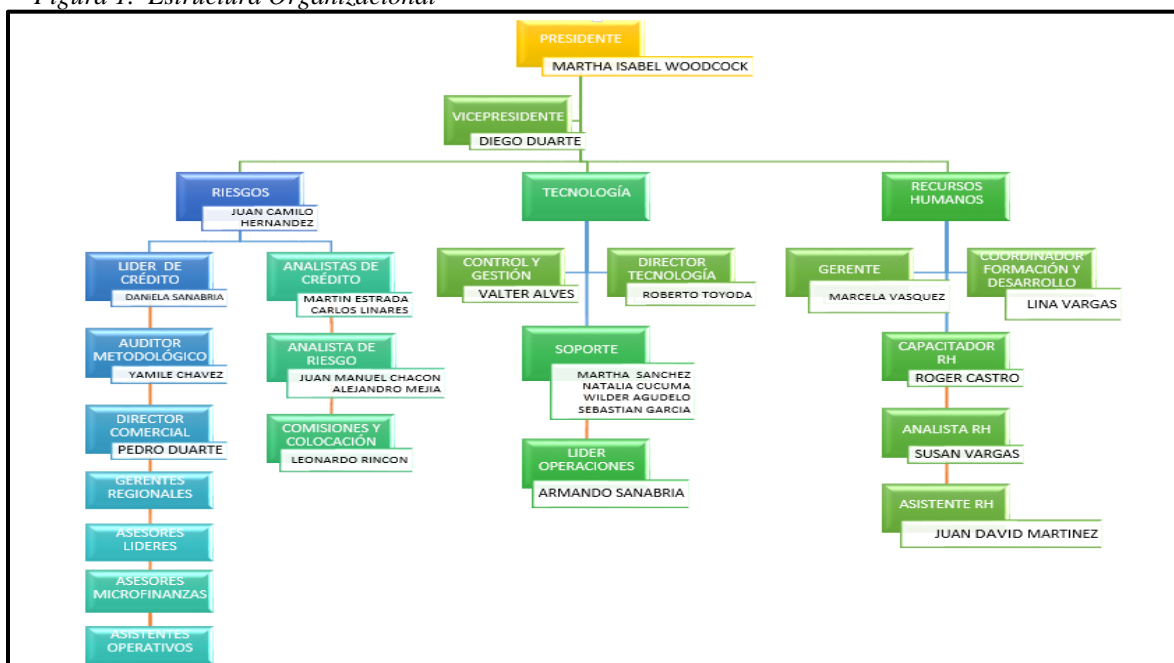
“Contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Santander tiene la misión de ser el mejor banco, actuando de manera responsable y ganándose la lealtad de los clientes, accionistas, colaboradores y comunidades. Su propósito es ayudar a las personas y empresas a progresar, con un estilo Simple, Personal y justo” (Santander, s.f.)

9.1.2 Visión

“Ser la mejor plataforma digital y abierta de servicios financieros, actuando de forma responsable y ganándonos la confianza de los empleados, clientes, accionistas y de la sociedad” (Santander, s.f.).

9.1.3 Estructura Organizacional

Figura 1. Estructura Organizacional



Estructura Organizacional del Banco Santander de Negocios Colombia S.A.

9.1.4 Informe de hallazgos relevantes del funcionamiento del sistema

Durante el proceso de conocimiento del Banco Santander se evidenció algunos hallazgos de más relevancia los cuales impiden el correcto funcionamiento de la empresa, estos hallazgos de acuerdo a su clasificación y tratados de manera teórica son: Administrativos, Disciplinarios, Fiscales y Penales:

Hallazgo administrativo: son situaciones irregulares, acciones u omisiones de vital importancia los cuales incurren en la correcta gestión administrativa de la entidad.

Hallazgo disciplinario: es la situación administrativa que por acción u omisión del personal inciden en el incumplimiento de sus deberes o códigos de conducta de la entidad, por tanto, dichas infracciones serán sancionadas.

Tabla 1. Consolidación de Hallazgos

No	RESUMEN DE HALLAZGOS	CLASE DE HALLAZGO			
		A	D	F	P
1	Se evidencia que el proceso de aplicación de pagos en el sistema SIIF no es eficiente, debido a la demora de 1 a 2 días hábiles para que el pago realizado por el cliente ingrese al sistema, esto genera que se llame nuevamente al cliente causando molestia e incomodidad, refutando que el pago ya se realizó; al no manejar caja directa se genera desconfianza para trabajar con la entidad por que los pagos no ingresan directamente, afectando el informe diario de cobranzas.	X			
2	El trabajo realizado es totalmente digital y no se trabaja con ningún documento físico por lo tanto se depende de proveedores de red y cuando estos fallan o colapsan impiden el adecuado trabajo de las distintas oficinas ocasionado que el trabajo sea más lento, provocando acumulación de actividades que en su momento son de gran prioridad para el cumplimiento del objetivo.	X			
3	Los tiempos de respuesta de algunos procesos como devolución de ley mi Pyme y seguros son extensos siendo que los procedimientos para su solicitud son sencillos; no se les da la prioridad que requieren tratándose de temas del servicio prestado al cliente.	X			
4	El proceso de recolección de saldo para renovación de crédito presenta inconsistencias al momento de activar nuevo crédito y cerrar el anterior, el crédito anterior queda con saldo, afectando al cliente negativamente en centrales de riesgo debido a que alcanza cierto nivel de mora.		X		
5	Se carece de comunicación entre las diferentes áreas lo que genera inconsistencias en la información y reproceso en actividades.	X			

9.1.4.1 Presentación de sugerencias correspondientes de acuerdo con los hallazgos

- Se debe crear una relación directa en la obtención de información en tiempo real con los diferentes canales de pago donde se tiene convenio para la recepción de pagos de clientes, lo

que permitirá conocer todos los pagos realizados en el día a cualquier hora permitiendo manejar informes actualizados para darlos a conocer al equipo comercial para su cobro.

- Se debe implementar filtros en los diferentes procesos que aseguren la efectividad de los mismos.
- Se debe manejar un canal de comunicación directo entre las diferentes áreas que estén involucradas en el desarrollo de las actividades para que exista una claridad de los procesos a realizar y se evite re procesos.
- Se debe agilizar tiempos de respuesta, capacitando al personal para el correcto envío de documentación que ayude a mejorar el proceso evitando devoluciones y contando con personal idóneo y eficaz para la realización de procedimientos que aseguren pronta respuesta.
- Se debe contar con diferentes métodos de conexión para el caso de fallos de red, solo para emergencias, y un grupo de soporte técnico amplio que de abasto al nivel de funcionarios comerciales que presentan inconsistencias en el sistema nivel nacional.

9.2 Política de Administración de Riesgos del Banco Santander S.A.

Se focaliza en identificar, evaluar y mitigar focos de riesgos independientemente que se hayan materializado o no, el análisis de la exposición al riesgo operacional contribuye a la entidad a establecer prioridades para la gestión del riesgo, focalizados tanto en la implantación de medidas correctivas como el adecuado seguimiento y gestión de los proyectos en desarrollo para el manejo de los mismos, previniendo su ocurrencia que afecta a la empresa.

9.3 Objetivo de la Política de Administración del Riesgo

Fortalecer el sistema de administración de riesgo operativo existente en la entidad, iniciando a identificar las áreas de impacto, analizar y determinar el nivel de riesgo y valorar las estrategias e

instrumentos a implementar, con el propósito de minimizar posibles afectaciones y efectos negativos para la entidad, contribuyendo a la adecuada toma de decisiones y así garantizar la continuidad empresarial.

9.4 Alcance de la Política de Administración del Riesgo

La política de administración de riesgo de la empresa Banco Santander de negocios Colombia S.A es de obligatorio cumplimiento para todos los procesos, proyectos, planes y servicios de la entidad conforme a cada tipo de riesgo ya sea tecnológico, operativo, financiero, de corrupción, recursos humanos, de ejecución y gestión de procesos y seguridad de la información, bajo la responsabilidad de los líderes de cada proceso.

9.5 Beneficios de la Administración del Riesgo

“Considerando que la gestión del riesgo es un proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal que en ella labora, con el propósito de proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos” (Dirección de gestión y desempeño institucional, 2020) los principales beneficios para la entidad son los siguientes:

- ✓ Agiliza tiempos de respuesta.
- ✓ Mayor nivel de satisfacción de clientes y empleados.
- ✓ Agilizar procesos.
- ✓ Logro de los objetivos organizacionales
- ✓ Garantizar la operación normal de la organización
- ✓ Adaptación al cambio
- ✓ Recurso humano capacitado e informado.

- ✓ Mayor nivel de confianza entre sus clientes.
- ✓ Aumenta la productividad comercial.
- ✓ Salvaguardar la reputación y la imagen corporativa
- ✓ Mejora el clima laboral entre empleados y clientes
- ✓ Posicionamiento en el sector.
- ✓ Mejora la captación de nuevos clientes.
- ✓ Minimizar la probabilidad e impacto de los riesgos
- ✓ Correcta aplicación de políticas internas.
- ✓ Fortalecimiento de canales de comunicación al interior de la entidad o empresa.
- ✓ Mejora en los controles de riesgos
- ✓ Mejora continua empresarial.

9.6 Política de Administración de Riesgos

“La política de administración del riesgo puede convertirse en un manual o guía de riesgos, es importante que este documento incluya mínimo los siguientes aspectos” (Función Pública, Guía para la Administración del Riesgo y diseño de controles en entidades públicas Versión 6, 2022):

- ✓ Metodología a utilizar
- ✓ Diseño de estrategias y herramientas a utilizar para la ejecución de actividades que minimicen los riesgos
- ✓ Capacitación de gestión de riesgos en procesos a todo el personal para el correcto funcionamiento, creando una cultura de riesgos en todos los empleados.
- ✓ Modelo de tres líneas de defensa claramente definidas.

- ✓ Supervisión por parte de alta gerencia de manera periódica.
- ✓ Incluir los niveles y el apetito de riesgo para toda la entidad y que estos estén correctamente integrados en su gestión cotidiana.

9.6.1 Metodología para la Administración del Riesgo

La metodología para la administración del riesgo incluye una serie de etapas que se deben llevar a cabo para realizar una adecuada gestión del riesgo. Para facilitar su aplicación, se ha diseñado una herramienta (mapa de riesgos) que permite realizar la identificación, valoración, el monitoreo y seguimiento a los riesgos.

En la empresa Banco Santander de Negocios Colombia S.A. con el fin de lograr los resultados deseados iniciará el proceso de administración del riesgo, presentando el esquema a desarrollar en el presente documento, con el objetivo de minimizar los riesgos existentes y los que se pueden presentar:

Figura 2. Metodología para la administración del Riesgo



Metodología para la Administración del Riesgo del Banco Santander

9.6.2 Niveles de responsabilidad y autoridad frente a la Administración del Riesgo en la entidad (acorde con el esquema de líneas de defensa).

Se toma como base la estructura organizacional y en ella se define las líneas de defensa o los responsables de las etapas de la administración del riesgo. Frente a la gestión del riesgo y teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa o entidad, se debe considerar el siguiente marco general para la definición de actividades o acciones propias de cada línea así:

- ✓ **Línea Estratégica:** Conformada por presidente y vicepresidente del Banco, se debe revisar y aprobar la política de administración del riesgo alineada a los intereses de los empleados, clientes accionistas y sociedad en general que permita la identificación, evaluación, gestión y comunicación a los niveles adecuados de todos los riesgos, se define un control efectivo del perfil del riesgo dentro de los niveles del riesgo. Para ello se hace la distribución de roles entre las líneas de defensa que permitan la obtención de información oportuna sobre posibles riesgos para aplicar planes de contingencia, y así escalar y tomar decisiones para minimizar los impactos.
- ✓ **1ª línea de defensa** Compuesta por todos los líderes de apoyo de las diferentes áreas quienes deben realizar gestión a cada riesgo presente, son los responsables de establecer un entorno de gestión de los riesgos que se generan en su actividad y realizar un seguimiento constante.
- ✓ **2ª línea de defensa** Constituida por el jefe de control de riesgos y de cumplimiento y conducta, quienes supervisan y cuestionan de manera independiente las actividades de gestión de riesgos realizadas por la primera defensa, velan porque los riesgos se gestionen de acuerdo a los límites establecidos para fomentar una cultura de riesgos en la organización.
- ✓ **3ª línea de defensa** Formada por la Auditoría interna, evalúa regularmente que las políticas y

procedimientos sean adecuados y sean efectivos para la gestión y control de los riesgos.

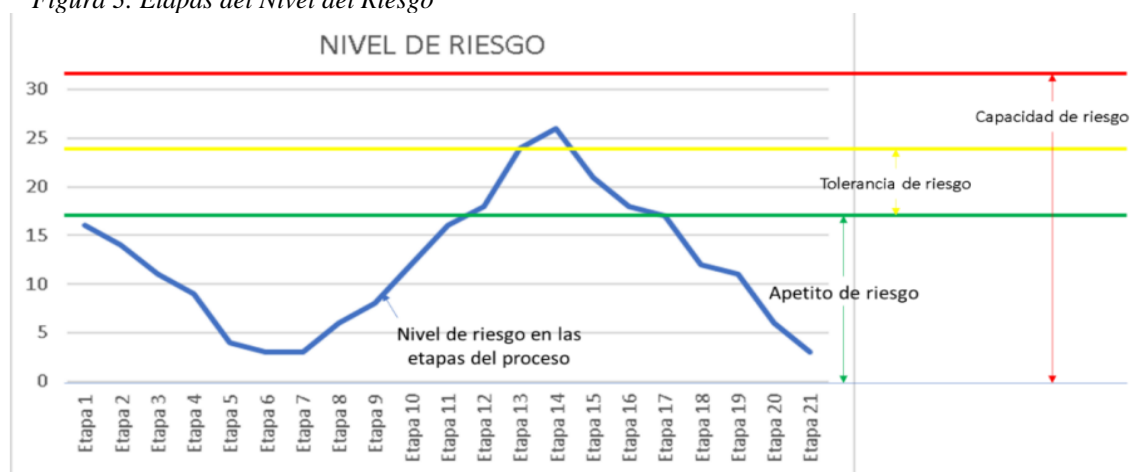
☒ **Nivel de riesgo:** Depende de factores internos o externos que pueden presentarse en las actividades que se realizan y su probabilidad de ocurrencia e impacto, el cual se clasifica en alto, medio o bajo.

☒ **Apetito de riesgo:** son los límites hasta donde se puede llegar con el impacto de los riesgos, ósea lo que la empresa esté dispuesta a asumir y con ello pueda alcanzar sus objetivos.

☒ **Tolerancia del riesgo:** es el nivel de riesgo aceptable o capacidad de aceptar pérdidas, se refiere a lo que la entidad puede permitir y es capaz de soportar al gestionar los riesgos.

☒ **Capacidad de riesgo:** es el máximo riesgo que puede asumir la entidad, es el límite y sobre el cual no se puede pasar ya que si se sobrepasa traerá consecuencias graves para su estabilidad.

Figura 3. Etapas del Nivel del Riesgo



Fuente: Tomado de la Guía de buenas prácticas de gestión de riesgos del Instituto de Auditores Internos (IIA GLOBAL), junio de 2013.

Estos elementos establecen claridad y mejoran la orientación para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia para que se defina un esquema y metodología que permita una buena gestión de riesgos que puedan ser monitoreados y analizados para garantizar evolución y mejoras en la metodología si existieran cambios significativos que alteren los resultados, impulsando

planes de mitigación sobre efectos de alta relevancia minimizado posibles daños.

9.7 Identificación del riesgo

El objetivo de la etapa de identificación del riesgo es hacer una breve descripción del riesgo encontrado e identificar cuáles son las áreas del Banco donde habrá más impacto en el caso de que estos no estén bajo el control del sistema de administración de riesgos operativos de la entidad, para ello se ha tenido en cuenta un conjunto de técnicas o herramientas corporativas tendientes a que la entidad administre efectivamente sus riesgos operacionales, como también el análisis de factores internos o externos que generen los riesgos afectando el cumplimiento de objetivos del Banco Santander.

Durante el proceso de conocimiento del Banco Santander se evidenció algunos hallazgos de más relevancia que impiden el correcto funcionamiento de la empresa, a los cuales se les plasma unas propuestas de soluciones que al ser aplicadas minimizarán la probabilidad de ocurrencia de sucesos negativos, darán cumplimiento a los objetivos de la empresa y a una mejora en la calidad de la prestación de servicios. Los riesgos identificados son los siguientes:

9.7.1 Riesgos identificados en la empresa Banco Santander de negocios Colombia S.A.

Tabla 2. Identificación de Riesgos del Banco Santander.

No.	Riesgo
R1	Tardanza en aplicación de pagos
R2	Phishing
R3	Incumplimiento de políticas internas
R4	Informes desactualizados
R5	Perdida de internet
R6	Mala reputación
R7	Pérdida de clientes
R8	Información inexacta o indebida en datos de clientes en el sistema
R9	Tiempos de respuesta tardíos
R10	Indicadores de cartera altos
R11	Incumplimiento de metas mensuales
R12	Fallas de sistema
R13	Errores humanos en la aplicación de procesos
R14	Carga laboral

9.7.2 Identificación de los objetivos

En la etapa del conocimiento de la empresa se identificó también los objetivos institucionales los cuales están enfocados al cumplimiento de la misión y visión de la entidad y apoyar al crecimiento de sus clientes; objetivos que se tendrán en cuenta para la aplicación de esta metodología de administración del riesgo en el Banco Santander, la cual tendrá como objetivo principal minimizar los efectos adversos que puedan afectar el proceso administrativo de la entidad; como también orientar hacia la toma de decisiones que sean productivas para el mejoramiento empresarial y así lograr con el cumplimiento de la misión y visión establecidas en la entidad.

9.7.3 Establecimiento del contexto

Establecer el contexto para la gestión de riesgos dentro de las organizaciones es clave para el análisis y determinación de las estrategias a utilizar para dicha gestión, con ello conocer a profundidad sobre los factores que intervienen en el logro de objetivos, dichos factores pueden ser internos como externos a la entidad.

Tabla 3. Factores para cada categoría del contexto (fuentes de riesgo)

CONTEXTO EXTERNO	Económico: disponibilidad de capital, liquidez, mercados, financieros, desempleo, competencia.
	Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
	Tecnológicos: avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea
	Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible
	Comunicación Externa: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad
	Sociales: Manifestaciones, bloqueos, desastres naturales que afecten la misionalidad de la empresa
CONTEXTO INTERNO	Financieros: Presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada.
	Personal: competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.
	Procesos: Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento
	Tecnología: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información.
	Estratégicos: Direccionamiento estratégico, Planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo.
	Comunicación Interna: Canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones

Fuente: Elaborado por el Ministerio TIC, Grupo Interno de Trabajo de Transformación Organizacional (Min TIC,

2020)

Tabla 4. Identificación del contexto de cada Riesgo

No.	RIESGO	CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
1	Tardanza en aplicación de pagos	Tecnología	
2	Phishing		Tecnológicos
3	Incumplimiento de políticas internas	Personal	
4	Informes desactualizados	Tecnología	
5	Pérdida de internet		Tecnológicos
6	Mala Reputación	Personal	
7	Pérdida de clientes	Procesos	
8	Información inexacta o indebida en datos de clientes en el sistema	Personal	
9	Tiempos de respuesta tardíos	Procesos	
10	Indicadores de cartera altos	Personal	
11	Incumplimiento de metas mensuales	Estratégicos	
12	Fallas de sistema	Tecnología	
13	Errores humanos en la aplicación de procesos	Personal	
14	Carga laboral	Estratégicos	

9.7.4 Técnicas para la identificación del riesgo, causas y consecuencias.

La identificación del riesgo permite detectar posibles amenazas que afectan negativamente a la entidad, con ello se busca anteponerse a la probabilidad de su existencia, si no se logra identificar un riesgo a tiempo es menos probable que este se pueda evitar o minimizar su impacto, lo que puede llevar a la empresa a grandes pérdidas, para ello es importante aplicar diferentes técnicas que sean fundamentales y faciliten la identificación de riesgos, para lograr una identificación de riesgos eficiente dentro de la empresa Banco Santander de negocios Colombia S.A, se utilizó inicialmente la técnica de Brainstorming (Lluvia de ideas) de una

manera sencilla - verbal con el objetivo de identificar las áreas de mayor vulnerabilidad y con ello realizar una matriz DOFA para identificar los puntos tanto positivos como perjudiciales para la entidad. El análisis de causas y consecuencias de cada riesgo se encuentra en el plan de riesgos de la tabla 26.

9.7.5 Matriz DOFA del Banco Santander de negocios Colombia S.A

Tabla 5. Identificación Matriz DOFA

INTERNAS	EXTERNAS
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y marca reconocida a nivel mundial. Banco con más oficinas. • Experiencia en el sector • Capacidad de adaptación a la hora de innovar. Notable incorporación de la tecnología. • Alta capacidad de crear empleo y contratar personal calificado. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banca Online, reducción de costos. • Convenios institucionales. • Fácil adaptación a las nuevas tecnologías. • Incrementar su mercado con presencia en otros países. • Fundación formativa.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con su propia caja para recaudo y desembolso de efectivo. • Horarios y jornadas laborales limitadas. • Bajo nivel de intereses. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia fuerte en el sector con expansión internacional. • Inflación actual en el país. • Desconfianza del cliente por la revolución digital. • Fallas en el sistema de los proveedores al momento de hacer recaudo o desembolsos.

9.7.6 Tipología de riesgos

El Banco Santander cuenta con un modelo de control y gestión de riesgos el cual es de obligatorio cumplimiento y debe aplicarse en todo momento, además cuenta con una cultura sólida de riesgos compuesta en toda la entidad la cual es seguida por todos los empleados del

Banco y cubre todos los riesgos que se puedan presentar en la entidad, tales como:

Riesgo financiero: es la actividad empresarial que puede ocasionar consecuencias financieras negativas en la entidad, lo cual puede provocar pérdida de capital.

Riesgo de Crédito: es la posibilidad de sufrir una pérdida financiera producida por el incumplimiento de pago de un cliente, al cual el Banco ha financiado o con quien se ha asumido una obligación contractual.

Riesgo de Mercado: es el riesgo financiero que se puede presentar por la variación de un precio o tasa del mercado.

Riesgo de Liquidez: es el riesgo cuando el Banco no cuente con los recursos financieros suficientes para afrontar sus obligaciones a corto plazo o que solo pueda obtenerlos, pero a un alto costo.

Riesgo operacional: es el riesgo de sufrir pérdidas por fallas en los procesos, en las personas o en el sistema interno de la entidad, los cuales pueden afectar su misión.

Riesgo Reputacional: es el riesgo de sufrir afectaciones en la imagen o buen nombre del Banco Santander debido a un impacto económico negativo o una falla en la percepción de la entidad.

Riesgo Estratégico: son los riesgos derivados de malas decisiones estratégicas o de su mala implementación, lo cual puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Riesgo de corrupción: es la posibilidad de que por alguna acción u omisión, uso indebido de poder, de recursos o de información afecten los intereses de la entidad y del Estado, para obtener beneficios personales.

9.8 Valoración de los riesgos

En esta etapa se analizarán dos criterios fundamentales: la probabilidad y el impacto de los riesgos; entendiéndose por probabilidad la posibilidad de ocurrencia del riesgo y por impacto se entiende las consecuencias que pueda ocasionar la materialización del riesgo.

9.8.1 Análisis de la probabilidad

El Banco Santander cuenta con una metodología para verificar la cuantificación de la pérdida esperada y la probabilidad de ocurrencia de los diferentes riesgos, para lo cual es necesario analizar la frecuencia o cantidad de veces con la que ocurre el riesgo y la posibilidad de que éste suceda, teniendo en cuenta factores internos o externos que puedan propiciar el riesgo.

9.8.2 Criterios para calificar la probabilidad

Tabla 6. Calificación de la probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	DESCRIPTOR	FRECUENCIA
5	CASI SEGURO	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy segura que se presente.	Más de una vez al mes
4	PROBABLE	El evento ocurre en la mayoría de los casos.	Al menos una vez en los dos últimos meses
3	POSIBLE	El evento es posible que suceda en algún momento	Al menos una vez en los últimos tres meses
2	IMPROBABLE	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los primeros seis meses
1	RARA VEZ	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)	No se han presentado en los últimos tres años

Fuente: Criterios para calificar la probabilidad (DAFP, Guía de administración del Riesgo

Versión 4, 2020)

9.8.3 Criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la corrupción y gestión

El impacto de los riesgos de corrupción se determina aplicando el siguiente cuestionario:

Tabla 7. Criterios para calificar el Impacto de los Riesgos de Corrupción.

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?		
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?		
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?		
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		
10	¿Generar intervención de los órganos de control?		
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos penales?		
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17	¿Afectará la imagen local?		
18	¿Afectará la imagen departamental?		
	TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		
	TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS		

Fuente: (Función Pública, Guía para la Administración del Riesgo y diseño de controles en entidades públicas Versión 6, 2022) Pag 88.

Si se responde afirmativamente de 1 a 5 preguntas, el impacto es MODERADO

Si se responde afirmativamente de 6 a 11 preguntas, el impacto es MAYOR

Si se responde afirmativamente de 12 a 118 preguntas, el impacto es CATASTROFICO

NOTA: Estas preguntas se deben responder por cada riesgo.

Los criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la gestión se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 8. Calificación del Impacto de Riesgo

DESCRIPTOR	IMPACTO O CONSECUENCIAS
CATASTROFICO	Genera consecuencias desastrosas para la entidad
MAYOR	Genera altas consecuencias para la entidad
MODERADO	Genera medianas consecuencias para la entidad

Fuente tomada de (Función Pública, Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades publicas, 2018)

9.8.4 Mapa de calor

Ayuda a identificar el nivel de riesgo después de detectar su probabilidad e impacto, y los riesgos que necesitan darle mayor prioridad, sin embargo, cabe resaltar que los posibles riesgos que se han identificado en el Banco Santander son de gran importancia y por ello se necesita de mucha atención ya que todo riesgo genera afectaciones negativas. Es necesario reevaluar el mapa de riesgos periódicamente de acuerdo a las evoluciones que la entidad presente en un periodo determinado.

Tabla 9. Calificación del Mapa de Calor

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO

Fuente tomada de (Función Pública, Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades publicas, 2018)

A continuación se detalla el resultado del mapa de calor de cada uno de los riesgos:

Tabla 10. Resultado de Clasificación del Riesgo 1

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 11. Resultado de Clasificación del Riesgo 2

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 12. Resultado de Clasificación del Riesgo 3

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 13. Resultados de Clasificación del Riesgo 4

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 14. Resultados de Clasificación del Riesgo 5

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 15. Resultado de Clasificación del Riesgo 6

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 16. Resultados de Clasificación del Riesgo 7

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 17. Resultados de Clasificación del Riesgo 8

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 18. Resultados de Clasificación del Riesgo 9

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 19. Resultados de clasificación del Riesgo 10

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 20. Resultados de clasificación del Riesgo 11

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 21. Resultado de Clasificación del Riesgo 12

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 22. Resultado de la Clasificación del Riesgo 13

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

Tabla 23. Resultado de Clasificación del Riesgo 14

RESULTADOS DE LA CLASIFICACION DEL RIESGO				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONAS DE RIESGO		
CASI SEGURO	5	25 MODERADA	50 ALTA	100 EXTREMA
PROBABLE	4	20 MODERADA	40 ALTA	80 EXTREMA
POSIBLE	3	15 MODERADA	30 ALTA	60 EXTREMA
IMPROBABLE	2	10 BAJA	20 MODERADA	40 ALTA
RARA VEZ	1	5 BAJA	10 BAJA	20 MODERADA
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
PUNTAJE		5	10	20

9.9 Tratamiento de los riesgos

Este proceso consiste en aplicar medidas adecuadas para mitigar el impacto negativo y para ello es necesario contar con especialistas en el área de gestión de riesgos para que sea eficaz y se tenga mayor control con ello, se pueda así establecer estrategias inmediatas que disminuyan las probabilidades de que dicho riesgo se convierta en un factor detonante para la empresa. Las acciones pueden ser establecidas con base en los siguientes criterios:

Tabla 24. Criterios para el tratamiento del Riesgo

CRITERIO	DEFINICIÓN
Asumir el Riesgo	Cuando un riesgo se ubica en la zona baja del mapa de calor se acepta el riesgo, es decir que no será necesario adoptar medidas que afecten la probabilidad o impacto del riesgo.
Evitar el Riesgo	En este caso se debe decidir no realizar o no continuar con la actividad que origina el riesgo y aplica cuando los riesgos son demasiado extremos
Compartir o Transferir el Riesgo	El riesgo puede ser compartido o transferido con otras organizaciones cuando se considere que no se cuenta con la capacidad o experticia suficiente para gestionarlo.
Reducir el riesgo	Implica implementación de controles para minimizar la probabilidad de ocurrencia e impacto del riesgo o ambos

Fuente tomada (Función Pública, Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades publicas, 2018)

9.10 Evaluación del riesgo

9.10.1 Identificación de controles

Los riesgos siempre están presentes sin importar la actividad, por lo cual es dispensable contar con todos los funcionarios de la empresa para que identifiquen oportunidades de mejora o fallas en la ejecución de actividades que afectan el cumplimiento de objetivos adoptando una cultura de mejoramiento y con ello aplicar controles o mecanismos que se enfoquen en disminuir la ocurrencia de riesgos para la seguridad de la operación y poder hacer frente a eventos inesperados.

9.10.2 Clasificación de los controles

a. Control interno preventivo

Busca prevenir errores o fraudes dentro de la empresa, su objetivo es actuar de manera oportuna y controlar la calidad de las operaciones aplicando acciones correctivas eficientes que

permita el autocontrol de la organización y con ello mejore la toma de decisiones estratégicas para detectar errores futuros.

b. Control interno de detección

Ayuda a descubrir posibles riesgos que representan una amenaza, se centran en la supervisión de áreas de mayor impacto, aquí igualmente se puede tomar medidas de prevención para evitar cualquier afectación a futuro.

c. Control interno correctivo

Lleva a cabo acciones necesarias para hacer frente a un evento no deseado, establece soluciones adecuadas y ofrece nuevas medidas que aseguren que no se repita el suceso con el fin de reducir la cantidad de pérdidas de la entidad.

9.11 Mapa de Riesgos – Matriz de Riesgos

Después de realizar el respectivo proceso de valoración de impacto y probabilidad de cada uno de los riesgos identificados, y de calcular la zona o nivel en que se encuentra el riesgo en el mapa de calor, nos arroja el siguiente resultado en el mapa de riesgos general para el banco Santander:

Tabla 25. Resultado del Mapa de Riesgos del Banco Santander

No.	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	ZONAS DE RIESGO	TRATAMIENTO DE LOS RIESGO				IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES	
					A S U M I R	E V I T A R	C O M P A R T I R	R E D U C I R	P R E V E N T I V O	C O R R E C T I V O
R1	Tardanza en aplicación de pagos	CATASTRÓFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X		X
R2	Phishing	CATASTRÓFICO	POSIBLE	60 EXTREMA		X			X	
R3	Incumplimiento de políticas internas	CATASTRÓFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X		X
R4	Informes desactualizados	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA				X		X
R5	Perdida de internet	CATASTRÓFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X		X
R6	Mala reputación	MAYOR	POSIBLE	30 ALTA				X		X
R7	Pérdida de clientes	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA				X	X	
R8	Información inexacta o indebida en datos de clientes en el sistema	CATASTRÓFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X		X
R9	Tiempos de respuesta tardíos	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA				X		X
R10	Indicadores de cartera altos	CATASTRÓFICO	PROBABLE	80 EXTREMA				X		X
R11	Incumplimiento de metas mensuales	CATASTRÓFICO	PROBABLE	80 EXTREMA				X	X	
R12	Fallas de sistema	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA				X		X
R13	Errores humanos en la aplicación de procesos	CATASTRÓFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X		X
R14	Carga laboral	CATASTRÓFICO	PROBABLE	80 EXTREMA				X	X	

Tabla 26. Plan de Acción

No.	Riesgo	Causa	Consecuencia	Acciones	Responsable
R1	Tardanza en aplicación de pagos	-Desconocimiento de la información de00000000 pagos realizados por medio de sistema efecty o supergiros en tiempo real.	-Desconfianza de los clientes con los canales de pago. -Incumplimiento de las fechas de pago hasta que el asesor recoja la cuota.	-Solicitar acceso a información de pagos realizados al convenio del Banco para tener los datos oportunos y compartirlos al equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección • Gerente • Director Comercial • Líderes
R2	Phishing	-Vulnerabilidad por desinformación del personal sobre métodos de ataques informáticos.	-Robo de información personal que pueda afectar a los clientes.	-Capacitación periódica al personal sobre el tema. -Realizar pruebas piloto para entrenamiento de detección de casos de phishing.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciberseguridad
R3	Incumplimiento de políticas	-Poco sentido de pertenencia. -Malas prácticas de vinculación de crédito.	-Despido del empleado. -Fuga de información.	-Plan de mejoramiento y llamado de atención al empleado antes de despido. -Descargos. -Notificación constante de malas prácticas y sus consecuencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal
R4	Informes desactualizados	-No se cuenta con la información oportuna o completa.	-Inconformidad. -Pérdida de confianza con los usuarios de la información.	-Líneas de comunicación directa para contar con información actual y oportuna	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal
R5	Perdida de internet	-Congestión en la red. -Mal operador.	-Reprocesos en las actividades diarias. Pérdida de tiempo.	-Plan de contingencia para situaciones de emergencia. -Trabajo remoto. -Uso datos móviles de Tablet corporativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal

No.	Riesgo	Causa	Consecuencia	Acciones	Responsable
R6	Mala reputación	-La Información no es clara o transparente.	-Sanciones con entidades de control. -Investigaciones disciplinarias.	-Canales de información de fácil acceso para los clientes. -Líneas de comunicación con servicio al cliente. -Encuestas de satisfacción de clientes. -Canal de quejas y reclamos	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección • Gerente • Director Comercial • Lideres
R7	Pérdida de clientes	-Fallas en el sistema lo que impide verificar la información real del estado de las cuentas de los clientes.	-Quiebra de la entidad. -Afectaciones en el sector.	-Estrategias de retención de clientes -Claridad con el cliente sobre los procesos y tiempos de respuesta. -Mejoramiento de captación de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal
R8	Información inexacta o indebida en datos de clientes en el sistema	-Mala recopilación de información del titular en el momento de la vinculación.	-Que no se logre ubicar a los clientes en caso de impago. -Pérdidas de dinero para la entidad.	-Filtros de información al momento de vinculación de crédito. -Confirmación con referencias personales y zonales.	<ul style="list-style-type: none"> • Líder • Asistente • Asesor comercial
R9	Tiempos de respuesta tardíos	-Documentos e información incompleta o errónea para los trámites.	-Quejas frente a entidades de control. -Posibles sanciones.	-Personal capacitado. -Agilizar procesos. -Información clara sobre el trámite de las diferentes solicitudes.	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial • Lideres • Operaciones
R10	Indicadores de cartera altos	-Mala colocación de créditos.	-No liquidez.	-Gestión preventiva. -Llamadas. -Mensajes. -Visitas. -Referenciación.	<ul style="list-style-type: none"> • Líder • Asistente • Asesor comercial
R11	Incumplimiento de metas mensuales	-Falta de compromiso laboral.	-Despido de personal.	-Perifoneo. -Publicidad. -Salidas a campo grupal.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor comercial

No.	Riesgo	Causa	Consecuencia	Acciones	Responsable
R12	Fallas de sistema	-Saturación del sistema o servidores. -Colapso de información en los equipos de trabajo.	-Reprocesos. -Incumplimiento de actividades.	-Mantenimiento y actualización de sistema. -Soporte constante para solventar reprocesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Tecnología • Soporte
R13	Errores humanos en la aplicación de procesos	-Falta de capacitación al personal.	-Pérdidas. -Demandas.	-Capacitación constaste. -Prácticas en los procesos. -Filtros de verificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal
R14	Carga laboral	-Sobrecarga de funciones. -Falta de personal. -Abusos del jefe.	-Enfermedad. -Estrés. -Agotamiento del personal. -Desmotivación. -Falta de adaptación del personal	-Trabajo en Equipo. -Delegación de funciones por cada cargo. -Supernumerarios activos para suplir áreas de mayor carga laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal

10. Plan de Acción

En el banco Santander de la sede Pasto se identificaron las áreas de mayor impacto y sus respectivos riesgos, se realizó mediante un mapa de calor la medición de probabilidad de ocurrencia y el impacto que estos pueden causar, arrojando porcentajes de impacto para los cuales es necesario centrarse en los riesgos de nivel extremo es decir los que tengan porcentajes iguales al 100%, se diseñan estrategias que minimicen el impacto en un futuro permitiendo el correcto funcionamiento del banco guiándolo hacia la consecución del desarrollo de su misión. Los riesgos identificados para este plan de acción y sus respectivas estrategias son:

Riesgo 1. Tardanza en la aplicación de pagos: se propone realizar una reunión con los puntos de recaudo con los cuales el banco tenga convenio y así optar por una opción en la cual se puedan disminuir los tiempos en la entrega de reportes de pagos o acceder a ellos de manera instantánea.

Riesgo 3. Incumplimiento de políticas internas: se propone capacitar al personal del banco sobre las consecuencias que tienen las malas prácticas e incumplimiento de las políticas, estas consecuencias pueden ser descargos o memorandos con posibilidad de despido; también es importante realizar una mayor validación y análisis en la información suministrada por los asesores para que esta sea veraz y confiable, también se propone realizar auditorías con mayor frecuencia en las zonas de mayor riesgo donde los asesores ofrecen créditos.

Riesgo 8. Información inexacta o indebida: se propone aumentar la cantidad de filtros a en la revisión de créditos, validando y asegurando la veracidad de la información

con las referencias que entrega el cliente; igualmente se propone solicitar a los asesores una actualización periódica de los datos de los clientes y realizar un control con visitas para los casos donde los datos relacionados no sean claros o persistan dudas en el proceso de vinculación de crédito.

Riesgo 13. Errores Humanos: se propone realizar capacitaciones frecuentes donde se realice una retroalimentación para conocer el nivel de entendimiento del tema, acompañado de encuestas que permitan conocer que procedimientos no son claros o necesitan un mayor énfasis, también se propone implementar un sistema de comunicación clara entre todas las áreas de la empresa para que sea de conocimiento común los diferentes cambios o actualizaciones en los manuales de funciones, formatos y documentos.

Riesgo 5. Fallas de Internet: este punto al ser externo a la sede Pasto del banco Santander y no poderse controlar, requiere de un plan de emergencia que permita hacerle frente a los hechos, se propone compartir datos móviles de los equipos corporativos que cuenten con conexión a internet por medio de plan de datos pagados por el mismo banco y si el problema persiste más de un día se puede realizar trabajo remoto mientras se da una solución; en última instancia se puede realizar un informe con solicitud de cambio de red con una compañía que ofrezca conexiones más estables.

11. Conclusiones.

El sistema de aplicación de pagos es fundamental en las actividades diarias del área operativa de la entidad por lo que es importante la implementación de estrategias para controlar y mitigar riesgos que se puedan materializar.

Las políticas internas de una entidad son importantes porque brindan bases de su correcto funcionamiento por lo tanto deben ser conocidas y aplicadas por el talento humano para evitar malos procesos y posibles sanciones.

En la actualidad el uso del internet es fundamental en el mundo empresarial ya que se ha convertido en una herramienta indispensable para la ejecución de sus actividades, por lo tanto, se debe contar con una compañía que asegure la calidad y garantía en el servicio prestado, para evitar fallas, retrasos y mala prestación del servicio.

Los errores humanos pueden causar consecuencias graves para la entidad por lo tanto es indispensable contar con personal idóneo para la ejecución de los procesos y capacitarlos permanentemente para prevenir riesgos operativos.

Es indispensable que la información y datos personales de los usuarios, registrada en el sistema interno de la entidad sean precisos y adecuados para que no afecte la eficiencia operacional y evitar reprocesos en las actividades.

12. Recomendaciones

Implementación de estrategias o acciones que permitan la identificación constante de la ocurrencia de los riesgos, con el fin de crear prácticas oportunas para controlar, evitar y mitigar su nivel de impacto.

Actualización periódica del mapa de calor para gestionar los riesgos y tener claro cuáles son los que generan mayor impacto para poder aplicar acciones preventivas o correctivas y poder tratarlos a tiempo.

Capacitar al talento humano de acuerdo a los cambios, avances tecnológicos y gestión de riesgos para contar con personal idóneo y eficiente en las actividades encomendadas y lograr así el correcto funcionamiento de la empresa.

Definir funciones y obligaciones al talento humano relacionadas con la gestión del riesgo mediante el modelo de las líneas de defensa, ya que este es un sistema necesario en el proceso de gestionar y controlar correctamente los riesgos a los que está expuesta la entidad.

Realizar auditorías internas con respecto a la gestión del riesgo, para evaluar el trabajo realizado en cada área advirtiendo que en caso de ocurrencia de riesgos cuales serían las posibles consecuencias y se busque estrategias adecuadas para mitigarlos y así mejorar el servicio.

13. Referencias

- Basilea II. (Junio de 2004). *Comité de supervisión bancaria de Basilea*. Obtenido de https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/23053/1/08_Operacional_BasileaII.pdf
- Becas Santander. (29 de Junio de 2022). *Becas Santander*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/riesgos-financieros.html>
- DAFP. (2011). *Guía para la administración del riesgo*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- DAFP. (31 de Julio de 2020). Obtenido de Guía de administración del Riesgo Versión 4: https://madsigestion.minambiente.gov.co/files/mod_documentos/documentos/G-E-SIG-05/versiones//G-E-SIG-05%20Guia%20metodologica%20para%20identificacion%20y%20valoracion%20riesgos.pdf
- Dirección de gestión y desempeño institucional, G. (Diciembre de 2020). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de control en entidades publicas*. Obtenido de Versión 5: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+entidades+p%C3%BAblicas++Versi%C3%B3n+5++Diciembre+de+2020.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9f37-2e5516b48a87?t=161124703>
- Función Pública. (Octubre de 2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades publicas*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/documentos/guia-para-la-administracion-del-riesgo-y-el-diseno.aspx>
- Función Pública. (Noviembre de 2022). *Guía para la Administración del Riesgo y diseño de controles en entidades públicas Versión 6*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299967/Guia_admini

- stracion_riesgos_capitulo_riesgo_fiscal.pdf/50bff85a-70c6-dd15-68f5-6cd2ea2a8707?t=1677003002032
- Gestión del riesgo operativo. (19 de junio de 2019). *Manual de administración del riesgo operativo*. Obtenido de https://www.precia.co/wp-content/uploads/2019/07/M_RP_GR_1_V11-Manual-Gesti%C3%B3n-de-Riesgo-Operativo.pdf
- ISO, 3. (2018). *NORMA INTERNACIONAL*. Obtenido de <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/Norma.ISO.3100.0.2018.Espanol.pdf/cb482b2c-afd9-4699-b409-0732a5261486>
- Jiménez Rodríguez, E. (2009). El capital regulatorio por riesgo operacional. En E. J. Rodríguez, *El capital regulatorio por riesgo operacional* (pág. 84). Santander: Editorial de la universidad de Cantabria, D.L. 2013. Obtenido de https://sanfi.es/wp-content/uploads/2020/11/El_capital_regulatorio_por_riesgo_operacional.pdf
- Luhmann, N. (1996). *La teoría del riesgo y el manejo del concepto riesgo en las sociedades agropecuarias*. Obtenido de Concepto del riesgo teoría de Niklas Luhmann: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/cides-umsa/20120903104211/albarra.pdf>
- Min TIC. (2020). *PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CUIDADANO*. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-126204_recurso_1.docx
- MPG. (Septiembre de 2020). *Dimensión Control interno*. Obtenido de Esquema Líneas de defensa: <https://www2.utp.edu.co/cms-utp/data/bin/UTP/web/uploads/media/comunicaciones/documentos/2020-09-29-Dimension-ci-lineas-defensa.pdf>
- Real Academia Española, D. (1992). *El concepto del Riesgo*. Obtenido de https://www.cibnor.gob.mx/revista-rns/pdfs/vol4num1/03_CONCEPTO.pdf
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & De Llano Monelos, P. (2013). *Revista Atlántica de Economía Volumen 2 - 2013*. Obtenido de Mapa de Riesgos: Identificación y gestión de riesgos:

file:///D:/DATOS%20UNIDAD%20C/Descargas/Dialnet-MapaDeRiesgos-4744304.pdf

Santander. (s.f.). *Santander.com*. Obtenido de <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros>

Santander, B. (2018). *IA-2018-Gestión del riesgo-110*. Bogotá.

Superintendencia Bancaria . (Noviembre de 1995). *CIRCULAR BASICA CONTABLE Y FINANCIERA 100 DE 1995*. Obtenido de CIRCULAR BASICA CONTABLE Y FINANCIERA 100 DE 1995:

https://normograma.icfes.gov.co/docs/pdf/circular_superbancaria_csb10095.pdf

Superintendencia Bancaria. (junio de 2007). *CAPITULO XXIII REGLAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO*. Obtenido de Circular Externa 041 de 2007: <https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2019/08/ce041-2007-anexo.pdf>

14. Anexos

ENTREVISTA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNIREMINGTON

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA DÉCIMO SEMESTRE

OBJETIVO: Identificar los riesgos asociados al área operativa en el Banco Santander Sede Pasto Nariño para el año 2023

Entrevista realizada a gerente de Banco Santander sede Pasto: Rosario Jaqueline Gómez Martínez.

Entrevista realizada por estudiante décimo semestre contaduría pública: Camila Yeraldine Saavedra Burbano.

Como proyecto de grado elegí a la empresa Banco Santander Sede Pasto para realizar un trabajo de investigación y lograr conocer las áreas más vulnerables a los riesgos, identificándolos y evaluándolos en una herramienta visual llamada mapa de calor, la cual arroja los impactos de ocurrencia que tienen los distintos riesgos; con esta herramienta se pueden generar estrategias que conlleven a la disminución de estos riesgos garantizando la calidad del servicio prestado.

A continuación, se formulan una serie de preguntas que buscan identificar los riesgos existentes en la empresa Banco Santander sede Pasto.

PREGUNTAS

- 1.** ¿Desde su experiencia en el banco cuáles cree usted son las áreas donde se presentan mayores problemáticas?

2. ¿Cuál es el problema más significativo que enfrenta su equipo de trabajo en el momento?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta usted como gerente?
4. ¿Cómo identifica usted los riesgos y cómo actúa frente a ello?
5. ¿Qué riesgos ha identificado usted en su oficina?
6. ¿Con qué frecuencia se presentan estos riesgos?
7. ¿Existe un plan de contingencia bien definido para enfrentar los riesgos mencionados?
8. ¿Recibe usted el apoyo necesario por parte de la alta gerencia cuando reporta hechos que perjudican el cumplimiento de su meta?