

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario

Propuesta De Utilización De Un Informe Automatizado De Pagos Realizados Al Banco
Santander De Negocios Colombia S.A. En La Ciudad De Pasto – Nariño

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.

2.023

Agradecimientos

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 y acompañamiento en esta etapa de mi vida.

Kimberly Johanna Vallejos Benavides

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.

Tabla de Contenido

Resumen	9
Palabras clave	9
Introducción	10
Planteamiento del problema	11
Descripción del problema	11
Formulación del Problema	13
Objetivo General	13
Objetivos Especificos	13
Justificación del problema	14
Delimitación temática	16
Marco teórico – referencia bibliográfica	17
Metodología de búsqueda de la información	23
Metodología	23
Paradigma	23
Enfoque	23
Método	23
Sustentación teórica de la pregunta	24
1. Conocimiento de la empresa	24
1.1 Misión	25
1.2 Visión	25
1.3 Objetivos	25
1.4 Estructura Organizacional	26
1.5 Esquema de la metodología aplicada	26
1.5.1 Informe de hallazgos relevantes del funcionamiento del sistema	26
2. Política de Administración de Riesgos del Banco Santander S.A.	27
3. Objetivo de la Política de Administración del Riesgo	28
4. Alcance de la Política de Administración del Riesgo	28
5. Beneficios de la Administración del Riesgo	28
6. Política de Administración de Riesgos	30
6.1 Metodología para la Administración del Riesgo	31
6.2 Niveles de responsabilidad y autoridad frente a la Administración del Riesgo en la entidad (acorde con el esquema de líneas de defensa).	32
7. Identificación del riesgo	35
Presentación de sugerencias correspondientes de acuerdo con los anteriores hallazgos	37
7.1 Identificación de los objetivos	37
7.2 Establecimiento del contexto	38
7.3 Técnicas para la identificación del riesgo, causas y consecuencias.	40
Matriz DOFA del Banco Santander de negocios Colombia S.A	42
7.4 Tipología de riesgos	45
8. Valoración de los riesgos	46
8.1 Análisis de la probabilidad	46

	4
8.2 Criterios para calificar la probabilidad.....	47
Fuente: Criterios para calificar la probabilidad (DAFP, Guía de administración del Riesgo Versión 4, 2020).....	47
8.2.1 Criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la gestión	47
8.3 Mapa de calor	49
8.3.1 Criterios para calificar el impacto de los riesgos de corrupción.	51
8.3.2 Mapa de calor	52
Riesgos identificados en la empresa Banco Santander de negocios Colombia S.A.	53
9. Tratamiento de los riesgos	94
Fuente tomada de (Función Pública, Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades publicas, 2018).....	95
10. Evaluación del riesgo.....	95
10.1 Identificación de controles	95
10.2 Clasificación de los controles	96
11. Mapa de riesgos	97
11.1 Plan de acción.....	103
12. Monitoreo y seguimiento	107
12.1 Medidas generales para evitar la materialización de los riesgos en Banco Santander	107
13. Medidas generales para tratar los riesgos materializados en Banco Santander	109
Conclusiones.....	110
Recomendaciones	112
Referencias	113

Lista de tablas

Tabla 1. Consolidación de Hallazgos.....	36
Tabla 2. Factores para cada categoría del contexto (fuentes de riesgo).....	39
Tabla 3. Identificación del contexto de cada Riesgo	40
Tabla 4. Identificación Matriz DOFA.....	42
Tabla 5. Causas y Consecuencias de los Riesgos	43
Tabla 6. Calificación de la probabilidad de los riesgos asociados a la gestión y de corrupción. ..	47
Tabla 7. Calificación del impacto de riesgos asociados a la gestión	48
Tabla 8. Criterios para calificar el Impacto de los Riesgos de Corrupción.	51
Tabla 9. Calificación del Impacto de Riesgo.....	52
Tabla 10. Calificación del Mapa de Calor.....	52
Tabla 11. Identificación de Riesgos del Banco Santander.	53
Tabla 12. Preguntas para determinar el impacto del Riesgo 1	54
Tabla 13. Calificación del Impacto del Riesgo 1	54
Tabla 14. Calificación de probabilidad del Riesgo 1	55
Tabla 15. Resultado de Clasificación del Riesgo 1.....	55
Tabla 16. Preguntas para determinar el impacto del Riesgo 2	56
Tabla 17. Calificación del Impacto del Riesgo 2.....	56
Tabla 18. Calificación de probabilidad del Riesgo 2.	57
Tabla 19. Resultado de Clasificación del Riesgo 2.....	57
Tabla 20. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 3	58
Tabla 21. Calificación del Impacto del Riesgo 3.....	58
Tabla 22. Calificación de probabilidad del Riesgo 3	59
Tabla 23. Resultado de Clasificación del Riesgo 3.....	59
Tabla 24. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 4	60
Tabla 25. Calificación del Impacto del Riesgo 4.....	60
Tabla 26. Calificación de Probabilidad del Riesgo 4.....	61
Tabla 27. Resultados de Clasificación del Riesgo 4	61
Tabla 28. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 5	62
Tabla 29. Calificación del Impacto del Riesgo 5.....	62
Tabla 30. Calificación de probabilidad del Riesgo 5	63
Tabla 31. Resultados de Clasificación del Riesgo 5	63
Tabla 32. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 6	64
Tabla 33. Calificación del Impacto del Riesgo 6.....	64
Tabla 34. Calificación de probabilidad del Riesgo 6.....	65
Tabla 35. Resultado de Clasificación del Riesgo 6.....	65
Tabla 36. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 7	66
Tabla 37. Calificación del Impacto del Riesgo 7	66
Tabla 38. Calificación de probabilidad del Riesgo 7	67
Tabla 39. Resultados de Clasificación del Riesgo 7	67
Tabla 40. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 8	68
Tabla 41. Calificación del Impacto del Riesgo 8.....	68
Tabla 42. Calificación de probabilidad del Riesgo 8	69

Tabla 43. Resultados de Clasificación del Riesgo 8	69
Tabla 44. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 9	70
Tabla 45. Calificación del Impacto del Riesgo 9	70
Tabla 46. Calificación de probabilidad del Riesgo 9	71
Tabla 47. Resultados de Clasificación del Riesgo 9	71
Tabla 48. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 10	72
Tabla 49. Calificación del Impacto del Riesgo 10	72
Tabla 50. Calificación de probabilidad del Riesgo 10	73
Tabla 51. Resultados de clasificación del Riesgo 10	73
Tabla 52. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 11	74
Tabla 53. Calificación del Impacto del Riesgo 11	74
Tabla 54. Calificación de probabilidad del Riesgo 11	75
Tabla 55. Resultados de clasificación del Riesgo 11	75
Tabla 56. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 12	76
Tabla 57. Calificación del Impacto del Riesgo 12	76
Tabla 58. Calificación de probabilidad del Riesgo 12	77
Tabla 59. Resultado de Clasificación del Riesgo 12	77
Tabla 60. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 13	78
Tabla 61. Calificación del Impacto del Riesgo 13	78
Tabla 62. Calificación de probabilidad del riesgo 13	79
Tabla 63. Resultado de la Clasificación del Riesgo 13	79
Tabla 64. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 14	80
Tabla 65. Calificación del Impacto del Riesgo 14	80
Tabla 66. Calificación de probabilidad del Riesgo 14	81
Tabla 67. Resultado de Clasificación del Riesgo 14	81
Tabla 68. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 15	82
Tabla 69. Calificación del Impacto del Riesgo 15	82
Tabla 70. Calificación de probabilidad del Riesgo 15	83
Tabla 71. Resultado de Clasificación del Riesgo 15	83
Tabla 72. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 16	84
Tabla 73. Calificación del Impacto del Riesgo 16	84
Tabla 74. Calificación de probabilidad del riesgo 16	85
Tabla 75. Resultado de Clasificación del Riesgo 16	85
Tabla 76. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 17	86
Tabla 77. Calificación del Impacto del Riesgo 17	86
Tabla 78. Calificación de probabilidad del Riesgo 17	87
Tabla 79. Resultado de Clasificación del Riesgo 17	87
Tabla 80. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 18	88
Tabla 81. Calificación del Impacto del Riesgo 18	88
Tabla 82. Calificación de probabilidad del Riesgo 18	89
Tabla 83. Resultado de la Clasificación del Riesgo 18	89
Tabla 84. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 19	90
Tabla 85. Calificación del Impacto del Riesgo 19	90
Tabla 86. Calificación de probabilidad del Riesgo 19	91

	7
Tabla 87. Resultado de Clasificación del Riesgo 19.....	91
Tabla 88. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 20	92
Tabla 89. Calificación del Impacto del Riesgo 20.....	92
Tabla 90. Calificación de probabilidad del Riesgo 20	93
Tabla 91. Resultado de Clasificación del Riesgo 20.....	93
Tabla 92. Criterios para el tratamiento del Riesgo	94
Tabla 93. Nivel de aceptación del Riesgo	95
Tabla 94. Resultado del Mapa de Riesgos del Banco Santander	97
Tabla 95. Matriz de Riesgos	99
Tabla 96. Plan de acción.....	103
Tabla 97. Lineamientos para el manejo de los riesgos materializados por parte de los líderes de los procesos.....	109

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Metodología para la administración del Riesgo	31
Ilustración 2. Estructura Organizacional	32
Ilustración 3. Etapas del Nivel del Riesgo	34
Ilustración 4. Mapa de calor	50

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 cuenta con un 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, el cual 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 un riesgo operacional (tardanza en aplicación de pagos) el cual se cree es 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 y en especial al riesgo focalizado 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

Introducción

El sistema de administración de riesgo operativo 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 más 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 el riesgo que genera mayor impacto, teniendo en cuenta la frecuencia con la que se presenta y se propone una estrategia para dar solución aplicando medidas correctivas que permitan a la empresa el correcto funcionamiento de sus actividades asegurando el cumplimiento de sus objetivos.

Planteamiento del problema

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 dentro del Banco se identifica riesgos operativos en áreas específicas como tecnología, gestión y ejecución de procesos, recursos humanos, financiera, siendo su mayor impacto en el departamento de operaciones quienes son los encargados de la validación y aplicación de pagos en el sistema Siif (Sistema de información financiera) con relación al informe de los diferentes canales de pago (Efecty, Supergiros, Pagos Pse y Av Villas), con dichos datos se genera el informe de cobranzas diario para la gestión respectiva por parte de la fuerza comercial y además el informe del cierre de mes que se tiene en cuenta para evaluar el cumplimiento de las metas.

El problema radica en el anteriormente mencionado sistema de aplicación de pagos debido a que el Banco no cuenta con un sistema de caja donde se reciban directamente los pagos de sus clientes; esto porque el banco maneja una política donde trabaja 100% sin papel manejando un

servicio digital y asesoría personalizada generando que los clientes no tengan que ir a la oficina para realizar los trámites correspondientes ya sea de vinculación, certificaciones o paz y salvos por lo tanto no se requiere de caja física para realizar trámites en efectivo, se trabaja por medio de convenios con efecty y supergiros para que los clientes tengan fácil acceso a los canales de pago correspondientes por su variedad de puntos en los diferentes sectores; de dichos proveedores no existe reportes de la información en tiempo real; los reportes son enviados en las 24 horas hábiles siguientes al pago por lo cual el tiempo de respuesta para la aplicación de los pagos en el sistema Siif es entre 1 a 2 días hábiles generando reprocesos.

La tardanza en la aplicación de los pagos en el sistema hace que los informes diarios de cobranzas estén desactualizados; esto trae inconformidad a los clientes quienes ya han realizado su pago, pero a razón de esta problemática reciben llamadas de cobro generando desconfianza en dichos canales de pago, afectando directamente la reputación de la empresa. Estos pagos al no registrarse inmediatamente en el sistema hacen que se generen días de mora adicionales que perjudican la calificación interna de los clientes; al igual esto afecta a los asesores en su labor de cobranza ya que al llamar a todos los clientes sin conocer que algunos ya han realizado el pago pero que aún no está reflejado en el sistema pasan por un momento incómodo con las personas que se quejan del porque los llaman si ya cancelaron la cuota correspondiente; no aprovechan su tiempo en los clientes que en realidad deben llamar para la gestión de cobro; además afecta un proceso llamado renovación inmediata que consiste en la aprobación de créditos de clientes preferenciales en menos de tres horas; generando rechazos y en el mejor de los casos que haya demoras hasta de 24 horas en la aprobación; como consecuencia se dificulta el cumplimiento de indicadores y metas diarias, afectando también la bonificación de los trabajadores.

Formulación del Problema

¿Qué mecanismo se puede aplicar para tener actualizado el sistema de pagos en el Punto de encuentro Pasto del Banco Santander de Negocios Colombia para el último trimestre del año 2023?

Objetivo General

Proponer la utilización de un informe automatizado de los pagos realizados al Banco Santander de Negocios Colombia S.A en la ciudad de Pasto a partir del año 2023.

Objetivos Especificos

- Identificar los riesgos operativos presentes en las diferentes áreas en el banco Santander de negocios Colombia en Pasto, determinando el riesgo de mayor afectación.
- Evaluar el nivel de impacto del riesgo identificado en el banco Santander de negocios Colombia en Pasto.
- Hacer un plan de acción para mitigar el impacto para el banco Santander de negocios Colombia en Pasto.

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 ciberriesgo, 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, 2018)

Para este anteproyecto se utilizó como sujeto de estudio a Banco Santander de Negocios Colombia de Pasto, por medio de observación directa y teniendo en cuenta el extracto del documento del informe anual del año 2018 de Banco Santander S.A, aplicando la metodología para la administración de riesgos, se identifica que la problemática de riesgo se enfoca en el sistema de información y aplicación de pagos como se dio a conocer en la descripción del problema, se pretende entonces generar una propuesta de mejora en su sistema de pagos, siendo de ayuda para Banco Santander la implementación o adaptación de un informe automatizado que genere la información en tiempo real de los pagos realizados diariamente mediante los diferentes canales de pago, esto ayudará y facilitará el trabajo al equipo del banco en el área de operaciones; al contar con la información real y oportuna de los pagos hará que estos se apliquen en el sistema de manera eficaz, en el área comercial ayudará en la gestión de cobranza optimizando tiempo ya que no se realizan reprocesos de cobros a clientes que ya han efectuado pagos por lo tanto ese tiempo se aprovecharía para realizar gestión de mora; al igual mejorará la

productividad en la colocación de créditos al tener la información oportuna se puede lograr renovaciones inmediatas ampliando así la cuota de mercado, finalmente apoyaría a que cada fin de mes el informe de cierre de la oficina de Pasto sea veraz y actualizado a la fecha de corte identificando si se logra o no el cumplimiento de metas establecidas según los indicadores de cartera, generando que el banco sea competitivo en el mercado regional.

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.

La propuesta del ante proyecto se basa principalmente en la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos operacionales, especialmente en el riesgo identificado como tardanza en aplicación de los pagos.

La propuesta se va a delimitar a trabajar en el área de operaciones y tecnología de la empresa Banco Santander sede Pasto, quienes son los encargados de la aplicación de los pagos de los usuarios, riesgo identificado anteriormente, y lo que pretendemos es exponer a la empresa algunas recomendaciones que al ser ejecutadas se busca minimizar el impacto y probabilidad de los riesgos, además de mitigar sus efectos adversos, como también se busca agilización en los procesos y con esto se logrará una mejora en la prestación de los servicios.

Marco teórico – referencia bibliográfica

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, 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 DE 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

Dentro de las etapas del Sistema de Administración del Riesgo Operacional está el control del riesgo, el cual tiene la siguiente clasificación y definición de acuerdo con (la Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6 de la Función Pública): “**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, 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, (Modelo Integrado de Planeación y Gestión - Función Pública), el cual 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.

Metodología de búsqueda de la información

Metodología

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.

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.

Método

CIENTIFICO: 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.

Sustentación teórica de la pregunta

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

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.

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.)

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.)

1.3 Objetivos

- “Cumplir con nuestra ambición de lograr cero emisiones netas de carbono para el 2050, estableciendo objetivos de des carbonización, ayudando a nuestros clientes en la transición a una economía más sostenible, y manteniéndonos neutros en carbono en nuestras propias operaciones.
- Apoyar el crecimiento inclusivo entre nuestros principales grupos de interés: empleados, clientes, comunidades.
- Incorporar ESG - Criterios en los factores ambiental, social y de gobierno en comportamientos, políticas, procesos y gobierno en todo el grupo” (Santander, s.f.)

1.4 Estructura Organizacional

La Estructura organizacional de Banco Santander de Negocios Colombia S.A, está compuesta por su mayor órgano de autoridad la presidenta Marta Isabel Woodcock, seguido de su vicepresidente Diego Duarte quienes encabezan el control de todo el Banco a nivel nacional. Cuenta con tres áreas específicas de riesgo, tecnología y recursos humanos, siendo la más extensa la primera área la de riesgos la cual está compuesta por el mayor número de personal de la entidad, encabezada por el gerente del área de riesgos Juan Camilo Hernández, seguido por en la parte izquierda el líder de crédito compuesto por auditor metodológico, director comercial, gerentes regionales, asesores líderes, asesores micro finanzas y asistentes corporativos; a su derecha el área de analistas de crédito compuesta por analistas de riesgos y el área de comisiones y colocación. Como segunda área la de tecnología liderada por control y gestión a cargo de Valter Alves y el director de tecnología Roberto Toyoda; quienes cuentan con sus auxiliares encargados del soporte de todos los puntos de encuentro quienes trabajan en conjunto con el líder de operaciones Jorge Armando Sanabria encargado de los procesos del Banco. En la tercera área con encontramos con recursos humanos liderada por su gerente Marcela Vásquez y en coordinación formación y desarrollo Lina Vargas; su equipo de trabajo cuenta con Capacitador, Analista y asistente de recursos humanos.

1.5 Esquema de la metodología aplicada

Al proceso de administración de riesgos operativos y de corrupción del Banco Santander De Negocios Colombia S.A.

1.5.1 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.

Hallazgo fiscal: es una causa o desviación de una situación determinada que genera daño al patrimonio de una empresa o al patrimonio público.

Hallazgo penal: es un hecho irregular de los funcionarios de una empresa y que han incurrido en una conducta que puede dar lugar a una responsabilidad penal.

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

Están alineadas con el marco regulatorio local y corporativo, 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 al 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 el cumplimiento la misión y los objetivos institucionales de la empresa, y así responder de manera oportuna a las necesidades cambiantes de los clientes.

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.

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.

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.
- ✓ Mejorar el entorno organizativo de la entidad.
- ✓ Mayor nivel de satisfacción de clientes y empleados.
- ✓ Agilizar procesos.

- ✓ Logro de los objetivos organizacionales
- ✓ Atenuar posibles responsabilidades legales
- ✓ Garantizar la operación normal de la organización
- ✓ Incrementa la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos
- ✓ Dota a la entidad de herramientas y controles para hacer una administración más eficaz y eficiente.
- ✓ Adaptación al cambio
- ✓ Recurso humano capacitado e informado.
- ✓ Mayor nivel de confianza entre sus clientes.
- ✓ Aumenta la productividad comercial.
- ✓ Posibilidad de evitar situaciones que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas.
- ✓ Salvaguardar la reputación y la imagen corporativa
- ✓ Mejora el clima laboral entre empleados y clientes
- ✓ Posicionamiento en el sector.
- ✓ Dar cumplimiento a la normatividad legal vigente
- ✓ Mejora la captación de nuevos clientes.
- ✓ Agilizar y fortalecer el proceso de la toma de decisiones
- ✓ Mejoramiento en la calidad de procesos y sus servidores (calidad va de la mano con riesgos)
- ✓ Permite contar con un plan de acción eficiente.
- ✓ Minimizar la probabilidad e impacto de los riesgos

- ✓ Adecuada gestión de la información.
- ✓ 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.

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, 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 y delegación de responsabilidades a líderes de procesos (Estructura de límites, seguimiento y control), de manera periódica.
- ✓ Aplicación de medidas y lineamientos en cada paso de la metodología sobre los factores de riesgo que permitan el análisis correspondiente.
- ✓ Incluir los niveles y el apetito de riesgo para toda la entidad y que estos estén correctamente integrados en su gestión cotidiana.

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.

Ilustración 1. Metodología para la administración del Riesgo



Figura 1. Metodología para la Administración del Riesgo del Banco Santander

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

“Dado que se plantea articular los niveles de autoridad y responsabilidad en el marco del esquema de líneas de defensa, a fin de facilitar la estructura para los seguimientos y monitoreos en todos los niveles organizacionales” (Función Pública, 2022).

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.

Ilustración 2. Estructura Organizacional

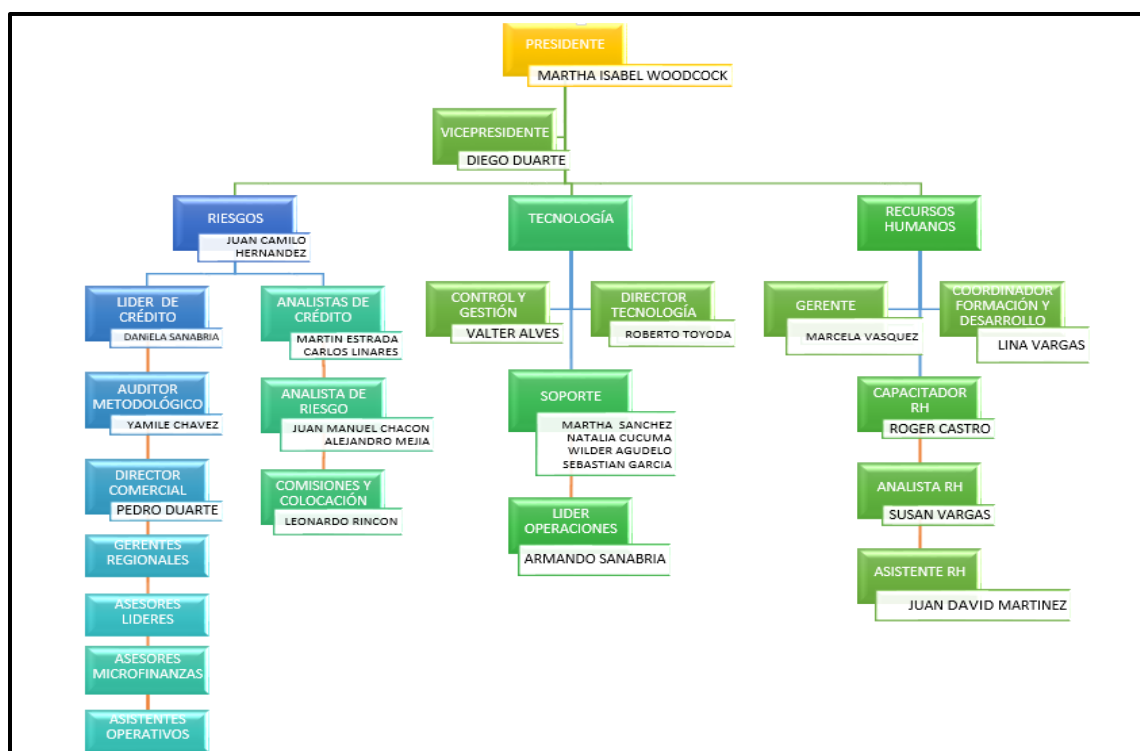


Figura 2. Estructura Organizacional del Banco Santander de Negocios Colombia S.A.

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 permanente.
 - ✓ **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 con el propósito de fomentar una cultura de riesgos en toda 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. Teniendo en cuenta que dentro de los lineamientos para la política de administración del riesgo se debe considerar el apetito del riesgo, el cual se lo desarrolla conceptualmente.
- ☑ **Nivel de riesgo:** Depende de factores internos o externos que pueden presentarse en las

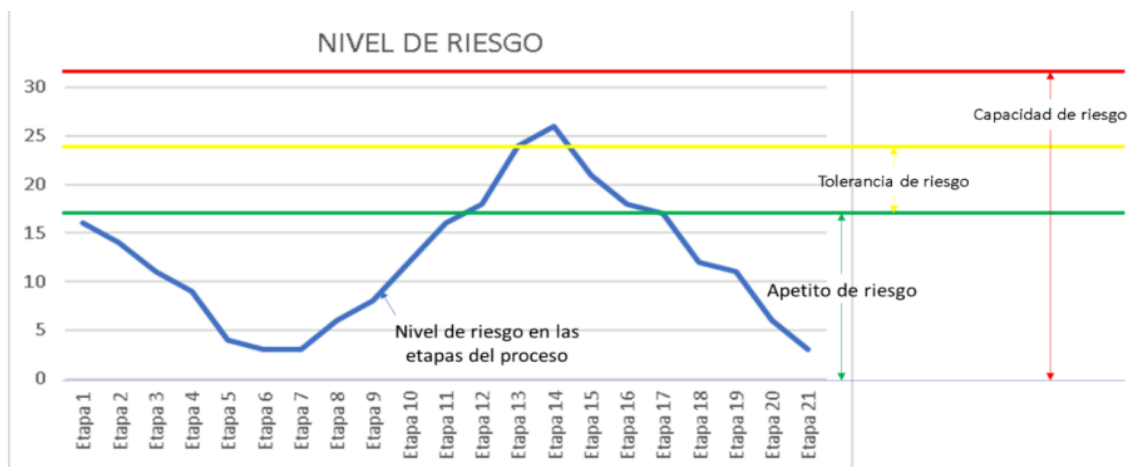
actividades que se realizan y su probabilidad de ocurrencia y lo que esto pueda ocasionar en la empresa, dependiendo su impacto se puede clasificar en alto, medio o bajo.

☒ **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 lo que lleva a la adecuada toma de decisiones que logre mitigar el impacto de los riesgos.

☒ **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 en la estabilidad de la empresa que no permita alcanzar su objetivo.

Ilustración 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.

Figura 3. Etapas del Nivel del Riesgo

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 minimizando posibles daños.

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 hallazgos encontrados son los siguientes:

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 SIF 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			

Presentación de sugerencias correspondientes de acuerdo con los anteriores hallazgos

- La Entidad 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 y así la gestión de cobranzas sea efectiva.
- La Entidad debe implementar filtros en los diferentes procesos que aseguren la efectividad de los mismos.
- La Entidad 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.
- La Entidad deberá agilizar tiempos de respuesta, capacitando al personal para el correcto envío de documentación que ayude a mejorar el proceso evitando devoluciones y contando igualmente con personal idóneo y eficaz para la realización de procedimientos que aseguren la pronta respuesta al cliente de acuerdo a los tiempos estipulados.
- La Entidad 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.

7.1 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.

7.2 Establecimiento del contexto

Establecer en 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 2. 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
CONTEXTO DEL PROCESO	Interacciones con otros procesos: Relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.
	Transversalidad: Procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.
	Procedimientos asociados: Pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos.
	Comunicación entre los procesos: Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.

Fuente: Elaborado por el Ministerio TIC, Grupo Interno de Trabajo de Transformación Organizacional (Min TIC, 2020)

Tabla 3. 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	Perdida de internet		Tecnológicos
6	Mala Reputación	Personal	
7	Pérdida de clientes	Procesos	
8	Información inexacta o indebida en datos de clientes 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	Ineficiente ejecución y gestión de procesos	Procesos	
15	Carga laboral	Estratégicos	
16	Fallas de control interno	Estratégicos	
17	Intercambio de información sensible	Comunicación interna	
18	Inflación		Económico
19	Cambios o actualizaciones en el sistema	Tecnología	
20	Inconsistencias con proveedores	Procesos	

7.3 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 sea 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 ha utilizado 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.

Matriz DOFA del Banco Santander de negocios Colombia S.A

Tabla 4. 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. • Dispone de una cartera de productos adaptados a cada tipo de clientes. • 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.

Es posible que se identifiquen causas externas que están fuera del control de la entidad las cuales deben ser consideradas dentro del análisis y valoración del riesgo.

Tabla 5. Causas y Consecuencias de los Riesgos

No	RIESGO	CAUSA	CONSECUENCIA
1	Tardanza en aplicación de pagos	-Desconocimiento de la información de 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.
2	Phishing	-Vulnerabilidad por desinformación del personal sobre métodos de ataques informáticos.	-Robo de información personal que pueda afectar a los clientes.
3	Incumplimiento de políticas internas	-Poco sentido de pertenencia. -Malas prácticas de vinculación de crédito.	-Despido del empleado. -Fuga de información.
4	Informes desactualizados	-No se cuenta con la información oportuna o completa.	-Inconformidad. -Pérdida de confianza con los usuarios de la información.
5	Perdida de internet	-Congestión en la red. -Mal operador.	-Reprocesos en las actividades diarias. Pérdida de tiempo.
6	Mala reputación	-La Información no es clara o transparente.	-Sanciones con entidades de control. -Investigaciones disciplinarias.
7	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.
8	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.
9	Tiempos de respuesta tardíos	-Documentos e información incompleta o errónea para los trámites.	-Quejas frente a entidades de control. -Posibles sanciones.
10	Indicadores de cartera altos	-Mala colocación de créditos.	-No liquidez.
11	Incumplimiento de metas mensuales	-Falta de compromiso laboral.	-Despido de personal.
12	Fallas de sistema	-Saturación del sistema o servidores. -Colapso de información en los equipos de trabajo.	-Reprocesos. -Incumplimiento de actividades.

No	RIESGO	CAUSA	CONSECUENCIA
13	Errores humanos en la aplicación de procesos	-Falta de capacitación al personal.	-Pérdidas. -Demandas.
14	Ineficiencia en la ejecución y gestión de procesos	-Personal incapacitado o no idóneo en áreas de mayor complejidad.	-Retraso en la productividad. -Gastos innecesarios de recursos y de tiempo.
15	Carga laboral	-Sobrecarga de funciones. -Falta de personal. -Abusos del jefe.	-Enfermedad. -Estrés. -Agotamiento del personal. -Desmotivación. -Falta de adaptación del personal
16	Fallas de control interno	-Cambios constantes de personal no capacitado. -Intermediación de intereses por parte de terceros.	-Deficiencia en la calidad del servicio por procesos inadecuados. -Toma de malas decisiones. -Pérdida de control.
17	Intercambio de información sensible	-Tener acceso a transacciones o información que no son de competencia del personal. -Mala comunicación.	-Competencia desleal -Mal clima laboral. -Uso indebido de la información. -Investigaciones disciplinarias.
18	Inflación	-Reactivación económica después de la pandemia. -Cambio de gobierno.	Reducción de ingresos. Dificultad para captar nuevos clientes.
19	Cambios o actualizaciones en el sistema	-Necesidad de innovar para satisfacer las necesidades de los clientes. -Exigencias del mercado. -Necesidad de ventaja competitiva.	-Reprocesos. -Fallas piloto. -Pérdidas de recursos. -Sobrecostos.
20	Inconsistencias con proveedores	-Colapso en la red de los proveedores, que no presten correctamente el servicio. -Que no estén disponibles.	-Baja calidad del servicio. Insatisfacción de clientes. -Reprocesos.

7.4 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. “Entre los principales tipos de riesgos financieros están los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez” (Becas Santander, 2022).

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. El valor de un activo disminuye a causa de las variaciones dadas por las condiciones 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 Estructural de Interés: es la exposición de la entidad a pérdidas potenciales como consecuencia de las variaciones en los tipos de interés.

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. Dentro de esta

categoría se encuentran otros riesgos tales como: de fraude, tecnológico o ciberriesgo y de conducta.

Riesgo de cumplimiento normativo: es el incumplimiento de las normas legales y regulatorias, lo cual da lugar a sanciones incluidas multas u otras consecuencias económicas, además de daños en la reputación corporativa.

Riesgo de Capital: es el riesgo de no disponer de capital suficiente para cumplir con los objetivos internos de la entidad, requisitos legales o expectativas de mercado.

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 del Banco.

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.

8. Valoración de los riesgos

En esta etapa se analizarán dos criterios fundamentales para su valoración: 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.

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. El objetivo del Banco es minimizar su probabilidad y en el caso de que se produzca, se sepa resolver.

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)

8.2.1 Criterios para calificar el impacto de los riesgos asociados a la gestión

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

Tabla 7. Calificación del impacto de riesgos asociados a la gestión

NIVEL	DESCRIPCIÓN	Impacto o consecuencias (Descripción cuantitativa)	Impacto o consecuencias (Descripción cualitativa)
20	CATASTRÓFICO	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 50%. -Pérdida de la cobertura de la prestación del servicio de la entidad o empresa mayor o igual al 50%. -Pago de sanciones económicas en más del 40% 	<ul style="list-style-type: none"> Interrupción de las operaciones de la entidad por más de cinco (05) días. -Intervención por parte de un ente de control o ente regulador. -Pérdida de información esencial para la entidad que no se pueda recuperar. -Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales afectado a un nivel grave las operaciones
10	MAYOR	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 20%. -Pérdida de la cobertura de la prestación del servicio de la entidad o empresa mayor o igual al 20%. -Indemnización a terceros por acciones legales que puedan afectar el presupuesto total de la entidad por más del 20%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor igual a 20% del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupción de las operaciones de la entidad por más de cinco (02) días. -Pérdida de información esencial para la entidad que puede ser recuperada en forma parcial o incompleta. -Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
5	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 5%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad en un porcentaje mayor o igual al 10%. -Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor mayor o igual al 5%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual al 5% del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por un (1) día. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. - Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. - Aumento de carga operativa. - Imagen institucional afectada en el orden nacional, departamental o local por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. -Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.

NIVEL	DESCRIPTO R	Impacto o consecuencias (Descripción cuantitativa)	Impacto o consecuencias (Descripción cualitativa)
2	MENOR	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual a 1%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad <igual a 5%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor menor a 1%. - Pago de sanciones económicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la Entidad por algunas horas. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias. - Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos
	INSIGNIFI CANTE	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual al 0,5%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad <1%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor <0,5%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor menor al 0,5% del presupuesto general de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones internas disciplinarias. - Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. - No hay interrupción de las operaciones de la entidad. - No se generan sanciones económicas o administrativas. - No se afecta la imagen institucional de forma significativa.





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

8.3 Mapa de calor

Es una representación gráfica de datos donde los valores se representan mediante colores, sirve como técnica de visualización para comunicar los riesgos específicos que enfrentan la entidad y poder detectar la probabilidad e impacto de estos sobre la misma. Este mapa de calor está compuesto por un eje Y donde se muestra la probabilidad y en el Eje X su impacto con el objetivo de encontrar la intersección entre ambas para poder identificar el nivel de riesgo.

Ilustración 4. Mapa de calor

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
CASI SEGURO	5			
PROBABLE	4			
POSIBLE	3			
IMPROBABLE	2			
RARA VEZ	1			
IMPACTO		MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO

	BAJA		MODERADA
	ALTA		EXTREMA

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

Figura 4. Mapa de Calor para los Riesgos Asociados a la Gestión.

Este mapa ayuda a identificar los riesgos que necesitan darle mayor prioridad debido a su probabilidad y el impacto que causa a la entidad, sin embargo, cabe resaltar que los posibles riesgos que se han identificado en la Empresa Banco Santander de Negocios Colombia S.A son de gran importancia y por ello se necesita de mucha atención ya que todo riesgo genera de cierta manera afectaciones negativas. Es necesario reevaluar el mapa de riesgos periódicamente de acuerdo a las evoluciones que la entidad presente en un periodo determinado y así realizar una gestión de riesgos eficaz.

8.3.1 Criterios para calificar el impacto de los riesgos de corrupción.

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

Tabla 8. 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, 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.

Tabla 9. 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

8.3.2 Mapa de calor

Los riesgos de corrupción se ubican en la escala de calor cruzando los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: probable (4) X Catastrófico (20) Total $4 \times 20 = 80$.

Tabla 10. 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	60 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

BAJA
MODERADA
ALTA
EXTREMA

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

A continuación, se detallan los riesgos encontrados en la empresa Banco Santander de Negocios Colombia S.A.

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

Tabla 11. 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	Pérdida 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	Ineficiente ejecución y gestión de procesos
R15	Carga laboral
R16	Fallas de control interno
R17	Intercambio de información sensible
R18	Inflación
R19	Cambios o actualizaciones en el sistema
R20	Inconsistencias con proveedores

RIESGO 1. Tardanza en aplicación de pagos

Tabla 12. Preguntas para determinar el impacto del Riesgo 1

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 13. Calificación del Impacto del Riesgo 1

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 14. Calificación de probabilidad del Riesgo 1

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

Tabla 15. 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	60 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

RIESGO 2. Phishing

Tabla 16. Preguntas para determinar el impacto del Riesgo 2

No.	PREGUNTA Si el riesgo se materializa podría...	RESPUESTA	
		SI	NO
1.	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de la misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece de la entidad?	X	
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, o los servicios o los recursos?	X	
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?	X	
10	¿Generar intervención de los órganos de control?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos penales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?	X	
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?	X	
17	¿Afectará la imagen local?	X	
18	¿Afectará la imagen departamental?	X	
TOTAL PREGUNTAS AFIRMATIVAS		18	
TOTAL PREGUNTAS NEGATIVAS			0

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 17. Calificación del Impacto del Riesgo 2

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 18. Calificación de probabilidad del Riesgo 2.

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

Tabla 19. 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	60 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

RIESGO 3. Incumplimiento de Políticas Internas

Tabla 20. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 3

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 21. Calificación del Impacto del Riesgo 3

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 22. Calificación de probabilidad del Riesgo 3

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

Tabla 23. 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	60 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

RIESGO 4. Informes desactualizados

Tabla 24. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 4

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 25. Calificación del Impacto del Riesgo 4

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 26. Calificación de Probabilidad del Riesgo 4

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

Tabla 27. 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	60 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

RIESGO 5. Perdida de internet

Tabla 28. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 5

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 29. Calificación del Impacto del Riesgo 5

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 30. Calificación de probabilidad del Riesgo 5

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

Tabla 31. 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	60 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

RIESGO 6. Mala reputación

Tabla 32. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 6

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 33. Calificación del Impacto del Riesgo 6

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 34. Calificación de probabilidad del Riesgo 6

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

Tabla 35. 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	60 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

RIESGO 7. Pérdida de clientes

Tabla 36. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 7

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 37. Calificación del Impacto del Riesgo 7

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 38. Calificación de probabilidad del Riesgo 7

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

Tabla 39. 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	60 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

RIESGO 8. Información inexacta o indebida en datos de clientes en el sistema

Tabla 40. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 8

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 41. Calificación del Impacto del Riesgo 8

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 42. Calificación de probabilidad del Riesgo 8

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

Tabla 43. 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	60 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

RIESGO 9. Tiempos de respuesta tardíos

Tabla 44. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 9

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 45. Calificación del Impacto del Riesgo 9

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 46. Calificación de probabilidad del Riesgo 9

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

Tabla 47. 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	60 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

RIESGO 10. Indicadores de cartera altos

Tabla 48. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 10

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 49. Calificación del Impacto del Riesgo 10

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 50. Calificación de probabilidad del Riesgo 10

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

Tabla 51. 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	60 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

RIESGO 11. Incumplimiento de metas mensuales

Tabla 52. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 11

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 53. Calificación del Impacto del Riesgo 11

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 54. Calificación de probabilidad del Riesgo 11

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

Tabla 55. 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	60 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

RIESGO 12. Fallas de sistema

Tabla 56. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 12

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 57. Calificación del Impacto del Riesgo 12

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 58. Calificación de probabilidad del Riesgo 12

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

Tabla 59. 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	60 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

RIESGO 13. Errores humanos en la aplicación de procesos

Tabla 60. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 13

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 61. Calificación del Impacto del Riesgo 13

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 62. Calificación de probabilidad del riesgo 13

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

Tabla 63. 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	60 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

RIESGO 14. Ineficiencia en la ejecución y gestión de procesos

Tabla 64. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 14

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 65. Calificación del Impacto del Riesgo 14

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 66. Calificación de probabilidad del Riesgo 14

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

Tabla 67. 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	60 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

RIESGO 15. Carga laboral

Tabla 68. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 15

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 69. Calificación del Impacto del Riesgo 15

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 70. Calificación de probabilidad del Riesgo 15

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

Tabla 71. Resultado de Clasificación del Riesgo 15

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	60 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

RIESGO 16. Fallas de control interno

Tabla 72. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 16

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 73. Calificación del Impacto del Riesgo 16

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 74. Calificación de probabilidad del riesgo 16

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

Tabla 75. Resultado de Clasificación del Riesgo 16

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	60 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

RIESGO 17. Intercambio de información sensible

Tabla 76. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 17

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 77. Calificación del Impacto del Riesgo 17

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 78. Calificación de probabilidad del Riesgo 17

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

Tabla 79. Resultado de Clasificación del Riesgo 17

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	60 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

RIESGO 18. Inflación

Tabla 80. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 18

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 81. Calificación del Impacto del Riesgo 18

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 82. Calificación de probabilidad del Riesgo 18

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

Tabla 83. Resultado de la Clasificación del Riesgo 18

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	60 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

RIESGO 19. Cambios o actualizaciones en el sistema

Tabla 84. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 19

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 85. Calificación del Impacto del Riesgo 19

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 86. Calificación de probabilidad del Riesgo 19

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

Tabla 87. Resultado de Clasificación del Riesgo 19

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	60 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

RIESGO 20. Inconsistencias con proveedores

Tabla 88. Preguntas para determinar el Impacto del Riesgo 20

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

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 18 preguntas, el impacto es **CATASTRÓFICO**

Tabla 89. Calificación del Impacto del Riesgo 20

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

CRITERIOS PARA CALIFICAR LA PROBABILIDAD

Tabla 90. Calificación de probabilidad del Riesgo 20

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

Tabla 91. Resultado de Clasificación del Riesgo 20

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	60 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. Tratamiento de los riesgos

El proceso de tratamiento de riesgos consiste en aplicar las 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 92. Criterios para el tratamiento del Riesgo

CRITERIO	DEFINICIÓN
Asumir el Riesgo	<p>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.</p> <p>Este criterio aplica también para aquellos riesgos a los que no se les puede establecer controles</p> <p>Es importante tener en cuenta que en el caso de los riesgos de corrupción ninguno puede ser aceptado</p>
Evitar el Riesgo	<p>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</p>
Compartir o Transferir el Riesgo	<p>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. Las formas más comunes de compartir o transferir un riesgo son mediante seguros o tercerización.</p> <p>Los mecanismos de transferencia del riesgo deben respaldarse bajo un acuerdo contractual</p>
Reducir el riesgo	<p>Implica implementación de controles para minimizar la probabilidad de ocurrencia e impacto del riesgo o ambos</p>

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

Al implementar los controles, se debe considerar su viabilidad jurídica, técnica y financiera, así como la relación costo-beneficio.

La siguiente tabla describe el nivel de aceptación del riesgo:

Tabla 93. Nivel de aceptación del Riesgo

ZONA DE RIESGOS	SIGNIFICADO	NIVEL DE ACEPTACIÓN	TRATAMIENTO	PERIODICIDAD DEL MONITOREO
Extrema	En caso de materialización del riesgo, genera impactos graves, significativos para la entidad	No aceptables	Las acciones que se emprendan para tratar el riesgo extremo deben orientarse a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo	Trimestral
Alta	En caso de materialización del riesgo, genera impactos graves, para la entidad	No aceptables	Las acciones que se emprendan para tratar el riesgo deben estar enfocadas a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo	Trimestral
Moderada	En caso de materialización del riesgo, genera impactos mínimos en la entidad	No aceptable	Las acciones deben estar enfocadas a reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo	Trimestral
Baja	En caso de materialización del riesgo, genera impactos leves para la entidad	Aceptable	El riesgo catalogado en nivel bajo se asume y es necesario realizar seguimiento continuo del riesgo	Trimestral

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

10. Evaluación del riesgo

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.

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 que estén directamente relacionada con la misión de la organización donde se puedan presentar registros inadecuados o ausencia de aplicación de políticas donde no haya transparencias con las transacciones, 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.

11. Mapa de riesgos

Tabla 94. Resultado del Mapa de Riesgos del Banco Santander

No.	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	ZONAS DE RIESGO
R1	Tardanza en aplicación de pagos	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA
R2	Phishing	CATASTROFICO	POSIBLE	60 EXTREMA
R3	Incumplimiento de políticas internas	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA
R4	Informes desactualizados	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA
R5	Perdida de internet	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA
R6	Mala reputación	MAYOR	POSIBLE	30 ALTA
R7	Pérdida de clientes	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA
R8	Información inexacta o indebida en datos de clientes en el sistema	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA
R9	Tiempos de respuesta tardíos	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA
R10	Indicadores de cartera altos	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA
R11	Incumplimiento de metas mensuales	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA

No.	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	ZONAS E RIESGO
R12	Fallas de sistema	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA
R13	Errores humanos en la aplicación de procesos	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA
R14	Ineficiente ejecución y gestión de procesos	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA
R15	Carga laboral	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA
R16	Fallas de control interno	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA
R17	Intercambio de información sensible	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA
R18	Inflación	MAYOR	POSIBLE	30 ALTA
R19	Cambios o actualizaciones en el sistema	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA
R20	Inconsistencias con proveedores	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA

Tabla 95. Matriz de Riesgos

No.	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	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	-Desconocimiento de la información de 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.	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA				X	X	
R2	Phishing	-Vulnerabilidad por desinformación de personal sobre métodos de ataques informáticos.	-Robo de información personal que pueda afectar a los clientes.	CATASTROFICO	POSIBLE	60 EXTREMA		X				X
R3	Incumplimiento de políticas internas	-Poco sentido de pertenencia. -Malas prácticas de vinculación de crédito.	-Despido del empleado. -Fuga de información.	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X	X	
R4	Informes desactualizados	-No se cuenta con la información oportuna o completa.	-Inconformidad. -Pérdida de confianza-	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA				X	X	
R5	Perdida de internet	-Congestión en la red. -Mal operador.	-Reprocesos en las actividades diarias. Pérdida de tiempo.	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA		X				X
R6	Mala reputación	-La Información no es clara o transparente.	-Sanciones con entidades de control. -Investigaciones disciplinarias.	MAYOR	POSIBLE	30 ALTA				X		X

No.	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	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
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.	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA				X	X	
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.	CATASTROFICO	CASI SEGURO	100 EXTREMA				X	X	
R9	Tiempos de respuesta tardíos	-Documentos e información incompleta o errónea para los trámites.	-Quejas frente a entidades de control. -Posibles sanciones.	MAYOR	CASI SEGURO	50 ALTA				X	X	
R10	Indicadores de cartera altos	-Mala colocación de créditos.	-No liquidez.	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA			X			X
R11	Incumplimiento de metas mensuales	-Falta de compromiso laboral.	-Despido de personal.	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA				X	X	

No.	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	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
R17	Intercambio de información sensible	-Tener acceso a transacciones o información que no son de competencia del personal. -Mala comunicación.	-Competencia desleal -Mal clima laboral. -Uso indebido de la información. -Investigaciones disciplinarias.	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA				X	X	
R18	Inflación	-Reactivación económica después de la pandemia. -Cambio de gobierno.	Reducción de ingresos. Dificultad para captar nuevos clientes.	MAYOR	POSIBLE	30 ALTA				X		X
R19	Cambios o actualizaciones en el sistema	-Necesidad de innovar para satisfacer las necesidades de los clientes. -Exigencias del mercado. -Necesidad de ventaja competitiva.	-Reprocesos. -Fallas piloto. -Pérdidas de recursos. -Sobrecostos.	MAYOR	PROBABLE	40 ALTA				X		X
R20	Inconsistencias con proveedores	-Colapso en la red de los proveedores, que no presten correctamente el servicio. -Que no estén disponibles.	-Baja calidad del servicio. Insatisfacción de clientes. -Reprocesos.	CATASTROFICO	PROBABLE	60 EXTREMA				X		X

11.1 Plan de acción

Tabla 96. Plan de acción

No.	Riesgo	Causa	Consecuencia	Acciones	Responsable
R1	Tardanza en aplicación de pagos	-Desconocimiento de la información de 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. -Acceso a redes cercanas, o datos móviles de empleados.	<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 constante. -Prácticas en los procesos. -Filtros de verificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal
R14	Ineficiencia en la ejecución y gestión de procesos	-Personal incapacitado o no idóneo en áreas de mayor complejidad.	-Retraso en la productividad. -Gastos innecesarios de recursos y de tiempo.	-Personal idóneo. -Monitoreo. -Herramientas. -Mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal
R15	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
R16	Fallas de control interno	-Cambios constantes de personal no capacitado. -Intermediación de intereses por parte de terceros.	-Deficiencia en la calidad del servicio por procesos inadecuados. -Toma de malas decisiones. -Pérdida de control.	-Actividades de monitoreo en cada área. -Comunicación clara. -Control y segregación de funciones. -Correcciones y mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección • Gerente • Director comercial • Lideres
R17	Intercambio de información sensible	-Tener acceso a transacciones o información que no son de competencia del personal. -Mala comunicación.	-Competencia desleal -Mal clima laboral. -Uso indebido de la información. -Investigaciones disciplinarias.	-Filtros en la información. -Clasificación de la información que se comparte (Pública, Privada, Confidencial o restringida). -Intercambio de información solo a correos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal

No.	Riesgo	Causa	Consecuencia	Acciones	Responsable
R18	Inflación	-Reactivación económica después de la pandemia. -Cambio de gobierno.	Reducción de ingresos. Dificultad para captar nuevos clientes.	-Cambio tasas de interés. -Evitar sobrecostos. -Fijar gastos.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección • Gerente • Director comercial
R19	Cambios o actualizaciones en el sistema	-Necesidad de innovar para satisfacer las necesidades de los clientes. -Exigencias del mercado. -Necesidad de ventaja competitiva.	-Reprocesos. -Fallas piloto. -Pérdidas de recursos. -Sobrecostos.	-Pruebas piloto para detectar y evitar posibles fallas. -Copias de seguridad. -Aplicar medidas en pro de mejoras. -Capacitación e información.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal
R20	Inconsistencias con proveedores	-Colapso en la red de los proveedores, que no presten correctamente el servicio. -Que no estén disponibles.	-Baja calidad del servicio. Insatisfacción de clientes. -Reprocesos.	-Comunicación constante y efectiva -Contar con otras opciones para solventar las necesidades del momento. -Aplicar medidas correctivas. -Plan de acción para enfrentar las inconsistencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección • Gerente • Director comercial

12. Monitoreo y seguimiento

El Banco Santander implementa y monitoriza de forma permanente acciones de mitigación para los principales focos de riesgo que se han identificado, ya que los riesgos nunca dejarán de ser una amenaza para la entidad, por lo que se hace necesario realizar seguimiento y monitoreo con el fin de verificar que las acciones de mitigación sean implementadas de manera efectiva y su resultado sea el esperado, de controlar los riesgos. La periodicidad del monitoreo y seguimiento a los riesgos debe ser trimestral.

En el Banco Santander todos los empleados son responsables de la gestión del riesgo y deben conocer y comprender los riesgos generados en sus actividades diarias, por lo tanto, se hace necesario revisar y actualizar los mapas de riesgos al finalizar cada vigencia, como también se deben actualizar cuando se detecten nuevos riesgos para evitar que se vea afectado el cumplimiento de los objetivos, llevando al mejoramiento continuo de la entidad. Los resultados de la revisión deberán informarse al interior del Banco.

12.1 Medidas generales para evitar la materialización de los riesgos en Banco Santander

Los riesgos operacionales dentro del Banco Santander siempre van a estar presentes, sin embargo, para evitar que se materialicen o para disminuir su probabilidad de ocurrencia o su impacto se hace necesario la implementación de planes o acciones preventivas y adecuadas para tal objetivo. Por lo tanto, algunas de las estrategias que se podrían aplicar para mitigar los riesgos son las siguientes:

Implementación de controles: después de la identificación de riesgos dentro del Banco Santander, se debe implementar acciones para ejercer control sobre cada riesgo que se pueda presentar a través de un plan de gestión de riesgos, identificando cuales son los puntos más

vulnerables en los procesos y procedimientos de la entidad, esto hará que se tenga ventaja sobre lo imprevisto y permitirá la mitigación de los riesgos.

Mejora continua de procesos y procedimientos: el Banco Santander tiene establecidos Sistemas de Administración de Riesgos en cada una de sus categorías, en este caso, el Operacional – SARO está enfocado de acuerdo a la normatividad de la superintendencia financiera y es una herramienta integrada por políticas y metodologías para la administración del riesgo operacional el cual debe cumplirse a cabalidad, ya que es de responsabilidad compartida de todos los empleados de la entidad para así garantizar la correcta operación de los procesos, por lo cual se debe capacitar al personal sobre dicho sistema para evitar la ocurrencia de los riesgos y lograr así el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Plan de capacitación: se debe realizar un plan institucional de capacitaciones dentro de la entidad y capacitaciones de inducción a personal nuevo sobre los sistemas de administración del riesgo y sobre el manual de procesos y procedimientos de la entidad, para lograr que el personal realice adecuadamente sus procesos y así fortalecer la cultura de prevención del riesgo.

Seguridad de la información: implementación de acciones de control que permitan seleccionar la información y garantizar que llegue a su destino correcto, ya que se cuenta con información que puede ser privada, pública, confidencial, restringida o secreta, y no toda es para conocimiento de todo el personal del Banco, además se debe asegurar protección de la misma para tener autorización ya sea de acceso, uso, divulgación, interrupción o eliminación.

Planes de mantenimiento: ejecución de planes periódicos de mantenimiento del Software o sistema interno del Banco Santander, para garantizar su correcto funcionamiento, su confiabilidad y disponibilidad y así fortalecer los procesos internos operativos y tecnológicos y

poder alcanzar mayor eficiencia en la prestación del servicio.

13. Medidas generales para tratar los riesgos materializados en Banco Santander

Cuando un riesgo se materializa, es necesario implementar acciones correctivas para evitar que el riesgo vuelva a suceder, Estas medidas se deben aplicar con el fin de reducir la probabilidad de impacto negativo que afecte el logro del objetivo de la empresa y con ello se evite que se sigan presentando las mismas situaciones a futuro con el propósito de estar en mejora continua.

Tabla 97. Lineamientos para el manejo de los riesgos materializados por parte de los líderes de los procesos

TIPO DE RIESGO DETECTADO POR	RIESGO DE CORRUPCIÓN	RIESGO DE GESTIÓN	
ZONA EXTREMA	ZONA ALTA	ZONA MODERADA	ZONA BAJA
Trabajador de cada área responsable del proceso y demás que participan o interactúan directamente con el proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a la Alta Dirección sobre el hallazgo. 2. Iniciar con las acciones correctivas necesarias. 3. Realizar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora. 4. Análisis y actualización del mapa de riesgos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar las acciones correctivas necesarias, dependiendo del riesgo materializado. 2. Iniciar el análisis de causas y determinar acciones preventivas y de mejora. 3. Analizar y actualizar el mapa de riesgos. 4. Informar a la Alta Dirección sobre el hallazgo y las acciones tomadas. 	<p>Aplicar las orientaciones de la política de riesgos institucional.</p> <p>Verificar los niveles de aceptación del riesgo para saber el manejo que se le debe dar</p> <p>Aplicar medidas correctivas para que no se vuelva a presentar</p>

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

Conclusiones.

El sistema de Administración de Riesgo Operacional – SARO es una herramienta que cada vez se hace más necesaria su aplicación en las diferentes organizaciones empresariales, debido a la permanente exposición y ocurrencia de los riesgos operacionales los cuales afectan el normal funcionamiento de las entidades.

El Banco Santander de Negocios Colombia sede Pasto no es la excepción, tiene establecido dicho sistema, el cual se caracteriza por ser responsabilidad compartida de todos los empleados de la empresa, orientándose a la prevención y mitigación de riesgos operativos para así generar mayor credibilidad en la entidad; pero a pesar de tener implementado el SARO en el Banco no se descarta la posibilidad de estar expuesto y de que se sigan presentando los riesgos operacionales.

Al implementar la propuesta recomendada en el presente ante proyecto en el área de operaciones del Banco Santander sede Pasto, se busca mejorar el Sistema de Administración del Riesgo Operacional y además contar con un sistema automatizado más eficiente de los pagos realizados a la entidad, garantizando mayor calidad en la prestación del servicio, además de prevenir la ocurrencia de otros riesgos inherentes al riesgo operacional como lo es el reputacional, de gestión, financiero, entre otros.

Con el fin de realizar una adecuada metodología de administración del riesgo operacional en el presente anteproyecto, y particularmente en el Banco Santander de negocios Colombia S.A. sede Pasto, se investigó ejemplos de metodologías aplicadas en otras entidades relacionadas a la empresa en mención y se concluyó que la ejecución del sistema de administración del riesgo operacional - SARO sea cual sea la entidad en la

cual se esté trabajando, se basa principalmente en cuatro etapas esenciales, las cuales son: identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, siendo propia de cada organización su aplicación, pero en cualquier caso lo que busca en general es proteger a las entidades de daños o pérdidas generadas por la ocurrencia de los riesgos operacionales, además de planear oportunamente acciones correctivas, detectivas o preventivas para minimizar el impacto de los riesgos en el caso de materializarse.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta que el riesgo operacional es latente en las entidades bancarias y en todas las organizaciones en general, debido al avance de la tecnología, se debe implementar estrategias de gestión o acciones que permitan la identificación constante de la ocurrencia de los riesgos, con el fin de crear prácticas para controlar, evitar y mitigar su nivel de impacto que pueda generar a la entidad, y así garantizar mejoras en la gestión empresarial.

Se recomienda a la parte administrativa del Banco Santander de negocios Colombia S.A. la aplicación de la propuesta del presente proyecto en el área operativa de la empresa, con el fin de mejorar el sistema de pagos que ingresan a la entidad y así evitar reprocesos, mejorar la prestación de servicios, reducir el impacto o afectación que pueda generar la ocurrencia del riesgo y por ende evitar aspectos importantes para la organización que afectan su normal funcionamiento tales como: pérdidas económicas, pérdidas de clientes, mala reputación empresarial, entre otras.

Se hace la recomendación al Banco Santander de contar con el sistema de administración del Riesgo actualizado, como es: la implementación del modelo de las líneas de defensa para delegar las funciones correspondientes, realizar las capacitaciones pertinentes al talento humano de la entidad para mantenerlos actualizados en el tema, tener al día el mapa de riesgos de la empresa con el fin de evitar impactos negativos que perjudiquen la continuidad empresarial; lo que permitirá fortalecer la gestión y control del riesgos, detectando y previniendo oportunamente su materialización y ayudando a la toma de decisiones.

Referencias

Banco Santander Página Corporativa

<https://www.santander.com/es/sobre-nosotros>

Banco Santander, IA Gestión del Riesgo (2018)

<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2018/IA-2018-Gesti%C3%B3n%20del%20Riesgo-110-es.pdf>

Norma Internacional ISO 3100 (2018).

<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf/cb482b2c-afd9-4699-b409-0732a5261486>

Niklas Luhmann, (1996). Concepto del Riesgo - Sociología del riesgo

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/cides-umsa/20120903104211/albarra.pdf>

Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas
Versión 6 – Función Pública (2022).

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299967/Guia_administracion_riesgos_capitulo_riesgo_fiscal.pdf/50bff85a-70c6-dd15-68f5-6cd2ea2a8707?t=1677003002032

Gestión del riesgo operativo (2019).

https://www.precia.co/wp-content/uploads/2019/07/M_RP_GR_1_V11-Manual-Gesti%C3%B3n-de-Riesgo-Operativo.pdf

Enrique Jiménez Rodríguez, Santander (2009). El capital regulatorio por riesgo operacional.

Revista Atlántica de Economía – Volumen 2 – (2013)

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

Comité de supervisión Bancaria de Basilea (2004).

https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/23053/1/08_Operacional_BasileaII.pdf

Circular Básica Contable y Financiera 100 (1995)

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

Modelo integrado de planeación y gestión- Función Pública (2020).

<https://www2.utp.edu.co/cms-utp/data/bin/UTP/web/uploads/media/comunicaciones/documentos/2020-09-29-Dimension-ci-lineas-defensa.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia, Circular Externa 100 de 1995.
https://www.precia.co/wp-content/uploads/2021/02/M_RP_GR_1_V12-Manual-SARO.pdf

Departamento administrativo de la función pública, Bogotá DC (2011).
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>

Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (2020). Beneficios de la administración de riesgos.
<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=1611247032238>

Elaborado por el Ministerio TIC, Grupo Interno de Trabajo de Transformación Organizacional Min TIC (2020).
https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-126204_recurso_1.docx

Guía de la administración del riesgo, Versión 4 (2020)
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