



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

MANUAL CORPORATIVO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

1. OBJETIVO	5
2. ALCANCE	5
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	6
3.1 RIESGO OPERATIVO (EN ADELANTE ROP)	6
3.2. RIESGO LEGAL Y REGULATORIO	6
3.3. RIESGO REPUTACIONAL	6
3.4. PERFIL DE RIESGO	6
3.5. MANUAL DE RIESGO OPERATIVO	7
3.6. CLASIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO	7
3.6.1. <i>Fraude Interno</i>	7
3.6.2. <i>Fraude Externo</i>	7
3.6.3. <i>Relaciones laborales</i>	7
3.6.4. <i>Clientes</i>	7
3.7. CAUSA/FALLA/INSUFICIENCIA:	7
3.8. FACTORES DE RIESGO	8
3.8.1. <i>Factores Internos</i>	8
3.8.2. <i>Factores Externos</i>	8
3.9. EVENTOS DE RIESGO	8
3.10. EVENTOS DE PÉRDIDA:	8
4. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	9
4.1. DEFINICIÓN DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	9
4.2. POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	9
4.3 MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	13
4.4 MECANISMOS DE CAPACITACIÓN	13
4.5 GOBIERNO Y ROLES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL GECC	14
4.5.1 <i>Consejo de Administración y Juntas Directivas</i>	15
4.5.2 <i>Comité de Auditoría Corporativo de COOMEVA.</i>	15
4.5.3 <i>Presidente Ejecutivo, Representantes Legales de las empresas y unidades de negocio del GECC</i>	15
4.5.4 <i>Comité Corporativo de Riesgos.</i>	17
4.5.5 <i>Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo y Áreas o colaboradores responsables de la Gestión del Riesgo en el GECC</i>	17
4.5.6 <i>Gestor Corporativo de Riesgo Operativo, colaboradores o áreas de gestión del ROP, o quienes hagan sus veces en el GECC</i>	18
4.5.7 <i>Comité Técnico Corporativo de Gestión del Riesgo Operativo.</i>	20
4.5.8 <i>Auditoría Corporativa</i>	20
4.5.9 <i>Contador</i>	20

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

4.5.10	Áreas de responsabilidad de dirección, administración, operación y control, establecidas en la estructura de Coomeva y de todas las empresas y unidades de negocios del GECC	20
4.5.11	Líderes de Proceso	21
4.5.12	Todos los colaboradores	21
5	PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	22
5.1	ESTABLECER EL CONTEXTO:	22
5.1.2	Actividades a desarrollar	22
5.1.3	Método para establecer el Contexto:	23
5.2	VALORACIÓN DE RIESGOS	23
5.2.1	Identificación de Riesgos	23
5.2.2	Analizar los riesgos	25
5.2.3	Evaluar los riesgos	29
5.3	TRATAMIENTO A LOS RIESGOS OPERATIVOS	30
5.3.1	Actividades a Desarrollar	31
5.3.2	Método	31
5.4	MONITOREO Y REVISIÓN	31
5.4.1	Mecanismos	32
5.4.2	Método	32
5.5	COMUNICACIÓN Y CONSULTA	36
5.5.1	Mecanismos	37
6.	MONITOREO Y REVISIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA	37
7.	MEJORA CONTINUA DEL MARCO DE REFERENCIA	37
8.	GRADUALIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN	37
9.	APROBACION	38

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

1.OBJETIVO

Definir el marco de referencia, instrumentos y metodologías generales para la implementación y funcionamiento del **SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO -SGRO-** para Coomeva, sus fondos mutuales y unidades de negocio y las empresas que conforman el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (**GECC**) y el Conglomerado en su Conjunto, con el fin de identificar, analizar, monitorear, medir y controlar los riesgos operativos implicados en los procesos.

En lo sucesivo, cuando en este Manual se haga referencia al **GECC** y a las disposiciones, obligaciones y en general a requerimientos que este debe cumplir, se entenderá que estas se refieren a todas y cada una de las entidades, fondos y unidades que lo conforman y cuando se haga referencia al **Nivel Corporativo**, se entenderá que se refiere al conjunto del grupo visto como conglomerado.

2.ALCANCE

El presente Manual tiene carácter vinculante y alcance a todo el **Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva**, que en adelante en este Manual se denominará **-GECC-**, el cual incluye: la Cooperativa, sus Fondos Mutuales, las empresas, las unidades de negocio, y todas las áreas y procesos que conforman el Grupo, incluyendo los procesos que las empresas decidan tercerizar.

Adicionalmente interactúa con los demás sistemas y subsistemas que convivan en la organización, tales como: Sistema de Gestión Integral, Control Interno, Gestión de la Calidad, el Sistema de Sostenibilidad y Responsabilidad Social y el Sistema de Gestión del Riesgo, entre otros.

Las políticas, directrices, metodologías y lineamientos corporativos plasmados en este Manual, complementan la normatividad para la implantación y funcionamiento del **Subsistema de Gestión de Riesgo Operativo** – denominado en adelante **SGRO** - al interior de la Cooperativa, sus Fondos Mutuales, las empresas y de las unidades de negocio, que conforman el GECC. Se trata de un marco general y básico, el cual debe ser complementado por cada sector, empresa y unidad de negocio, a fin de cumplir plenamente con la normatividad que a cada entidad le es aplicable.

COPIA CONTROLADA



3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Además de los términos y definiciones incluidos en el **Manual Corporativo del Sistema de Gestión del Riesgo del GECC**, aprobado por el Consejo de Administración de Coomeva, según Acta No. ___ del ___ de enero de 2015, se establecen los siguientes términos y definiciones específicos para el **SGRO**:

3.1 Riesgo Operativo (en adelante **ROP**)

Se entiende por Riesgo Operativo, la probabilidad de incurrir en pérdidas o en el incumplimiento de los objetivos definidos por causa de deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura, por causa endógena, o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye los riesgos legal y reputacional, asociados a tales factores.

3.2. Riesgo Legal y Regulatorio

Es la posibilidad de pérdida en que incurre la organización al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas legales, de la inobservancia de disposiciones reglamentarias, de códigos de conducta o normas éticas o regulaciones y obligaciones contractuales.

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

El riesgo Regulatorio se refiere a los riesgos derivados de los cambios en las normas que rigen la entidad o la actividad.

3.3. Riesgo Reputacional

Es la probabilidad de pérdidas en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios; o derivadas de acciones de mercado o sanciones impuestas, por la autoridad; debilidades financieras que minen la confianza de los clientes o acreedores, procesos judiciales, fallas en la prestación del servicio, entre otras, que causen pérdida de asociados/clientes/usuarios, procesos judiciales, disminución de ingresos o aumento de costos.

3.4. Perfil de Riesgo

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

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

3.5. Manual de Riesgo Operativo

Es el documento que contiene todas las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del **SGRO**.

3.6. Clasificación de los eventos de riesgo operativo: Para todos los efectos, los riesgos operativos se clasifican en las siguientes categorías:

3.6.1. Fraude Interno

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

3.6.2. Fraude Externo

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

3.6.3. Relaciones laborales

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

3.6.4. Clientes

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

3.6.5. Daños a activos físicos

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

3.6.6. Fallas tecnológicas

Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.

3.6.7. Ejecución y administración de procesos

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

3.7. Causa/Falla/Insuficiencia:

Es lo que hace que un evento de riesgo se materialice y se convierta en un evento de pérdida.

COPIA CONTROLADA



3.8. Factores de riesgo:

Se entiende por factores de riesgo, las fuentes generadoras de eventos en las que se originan las pérdidas por riesgo. Son factores de riesgo Operativo: El recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos. Dichos factores se deben clasificar en Factores Internos o en Factores Externos, según se indica a continuación:

3.8.1. Factores Internos

Son factores internos los siguientes:

3.8.1.1. Recurso Humano

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

3.8.1.2. Procesos

Es el conjunto interrelacionado de actividades que se ejecutan para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, con el fin de satisfacer una necesidad.

3.8.1.3. Tecnología

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

3.8.1.4. Infraestructura

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

3.8.2. Factores Externos

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

3.9. Eventos de Riesgo

Incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado y que corresponde a la materialización de un riesgo.

3.10. Eventos de pérdida:

Son aquellos incidentes que generan pérdidas cuando se materializa un riesgo operativo.



4. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

4.1. Definición del Subsistema de Gestión del Riesgo Operativo

El Subsistema de Gestión del Riesgo Operativo es el conjunto de elementos tales como las políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de la información y capacitación, mediante los cuales el **GECC** identifica, mide, controla y monitorea el Riesgo Operativo.

Los riesgos operativos por definición incluyen los riesgos legal y regulatorio y el riesgo reputacional.

4.2. Políticas para la Gestión del Riesgo Operativo

4.2.1 El Consejo de Administración de Coomeva, las Juntas Directivas, el Presidente Ejecutivo del Grupo, los Presidentes y los Gerentes de las empresas y unidades de negocios del **GECC** tienen la responsabilidad de implementar y mantener cada una de las etapas y elementos del **SGRO**, en concordancia con la estrategia, los objetivos, planes y procedimientos establecidos en el presente Manual.

4.2.2 El **GECC** buscará garantizar la generación de una cultura de gestión del **ROP** y propenderá porque todos sus directivos y colaboradores tengan una clara conciencia que existen multiplicidad de riesgos inherentes a su actividad y a su forma de liderar y de operar, comprometiendo a cada uno de ellos en la orientación de sus acciones a la mitigación del **ROP**.

4.2.3. La gestión de los niveles del Riesgo Operativo en los procesos es responsabilidad de los colaboradores que ostentan cargos de Dirección a todos los niveles y frente a sus áreas de responsabilidad, lo que debe traducirse en una fuerte cultura de control, conocimiento de los riesgos operativos y del propio estilo de dirección. Debe existir un amplio respaldo y una participación activa por parte del Consejo de Administración, de las Juntas Directivas y de la Alta Administración.

4.2.4. Es responsabilidad de los colaboradores en cualquier función y categoría conocer, gestionar y controlar los riesgos que son inherentes a sus actividades. Todos los funcionarios del **GECC** están en la obligación de participar en las diferentes etapas del **SGRO**, particularmente en la recolección de la información y en la gestión de los riesgos.



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

Dicha responsabilidad debe incluirse en su evaluación de desempeño. Cualquier conflicto de interés que pueda surgir frente a la gestión de los riesgos será analizado al interior de la Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo o de quienes hagan sus veces en las empresas y unidades de negocio del GECC y gestionado conforme lo establecido en los Códigos de Buen Gobierno Corporativo correspondientes o en las normas aplicables.

- 4.2.5.** Se definirán e implementarán las herramientas cualitativas y cuantitativas que se consideren necesarias para realizar la gestión del **ROP**.
- 4.2.6.** Son de obligatorio cumplimiento por parte de todos los colaboradores del **GECC** las políticas, procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del **SGRO**, las cuales deben cumplirse con integridad y buen juicio. Cualquier incumplimiento será evaluado por las respectivas áreas de gestión del riesgo y puede configurarse en una falta disciplinaria.
- 4.2.7.** Todos los colaboradores reportarán las fallas, inconformidades, demoras y en general todo evento que afecte el cumplimiento de los objetivos de un proceso. Es obligatorio reportar durante las 24 horas hábiles siguientes al hecho, todos aquellos eventos de **ROP** que representen una pérdida inmediata medible cuantitativamente o una potencial pérdida futura o cualitativa. La responsabilidad de reporte corresponde en principio al colaborador que primero lo detecte, independientemente de su cargo.
- 4.2.8.** Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** deben garantizar que en la organización se cumplen efectivamente las políticas establecidas para la Gestión del **ROP** y revisar y/o calibrar, por lo menos una vez al año, las políticas y metodologías, realizar los ajustes que se requieran de acuerdo a la dinámica propia del negocio y gestionar su aprobación ante la instancia correspondiente.
- 4.2.9.** Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** deben monitorear periódicamente el cumplimiento de los procedimientos y metodologías definidas para la gestión del riesgo operativo en la entidad y realizar seguimiento permanente al nivel de riesgo de la misma, determinando según las directrices establecidas el mecanismo de reporte y comunicación periódica de este a las correspondientes áreas de Gestión del Riesgo.
- 4.2.10** Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** deben realizar el seguimiento sistemático a las medidas de tratamiento

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

adoptadas para los riesgos, así como las acciones que se deriven para atender los eventos que se presenten en la entidad.

- 4.2.11** Para mitigar los riesgos operativos asociados al factor procedimental, todos los colaboradores deben conocer y aplicar cabalmente los procesos, procedimientos y normatividad establecida, documentada y publicada en la plataforma que establezca la organización. El monitoreo de esta política lo deben realizar los líderes, coordinadores y demás personas que respondan por los resultados y las personas en todos los ámbitos empresariales.
- 4.2.12** La implementación o modificación de cualquier proceso, así como en los casos de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros, requiere nuevamente la realización del proceso de gestión del **ROP**. La responsabilidad es del líder de proceso respectivo quien deberá solicitar, con la debida anticipación, acompañamiento de las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO**.
- 4.2.13** Todo nuevo producto o actividad debe ser definido, implementado y operado dentro del marco de gestión del **ROP** establecido por el **GECC**.
- 4.2.14** Es responsabilidad de la alta dirección velar porque en el **GECC**, en todos sus procesos sean identificados y controlados los factores de riesgo a que se ven expuestos. El análisis de los riesgos debe comprender la identificación de las fuentes generadores de riesgo (fallas) y su relación con los factores de riesgo. Se debe aplicar el ciclo de riesgo a todos los procesos de cada una de las entidades del **GECC**, por lo menos una vez al año, o cuando el objeto de análisis sufra un cambio significativo o por exigencias de entes de control externo.
- 4.2.15** Como resultado del análisis realizado a cualquier proceso/proyecto/área, las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO**, deben emitir un informe que contenga los riesgos y fallas identificadas, factores de riesgo relevantes, concentración de riesgos, fallas y/o controles y las recomendaciones a ser tenidas en cuenta por el líder del proceso.
- 4.2.16** Toda actualización o cambio realizado a los procesos, procedimientos, formatos y normas debe ser informada a todos los colaboradores de la empresa por parte del líder nacional quien, además para prevenir el riesgo por impericia operacional, debe establecer el mecanismo de capacitación y entrenamiento a las personas que participan directamente en la ejecución de la operación que ha sido modificada, asegurando los registros que confirman su realización y el entendimiento por parte de las personas.

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

- 4.2.17** Los procesos y procedimientos documentados deben ser revisados al menos una vez por año con el fin de asegurar su adecuación y ajuste a las necesidades cambiantes de la empresa y así prevenir el riesgo por obsolescencia e inadecuación de las practicas operacionales establecidas, en esta revisión debe haber representación de todas las regionales de la empresa así como del área de Riesgos correspondiente.
- 4.2.18** La Cooperativa, sus Fondos Mutuales, las empresas y unidades de negocios del **GECC**, deben contar con un inventario documentado de controles que debe ser revisado, al menos, una vez al año.
- 4.2.19** Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** deben valorar la eficacia de los controles que se deriven del análisis de riesgo residual, para cada uno de los procesos de la entidad, con el fin de establecer los mapas de riesgo residual y definir planes de acción correspondientes.
- 4.2.20** Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** deberán diseñar e implementar un Tablero de Señales de Alerta Temprana que permita a la Alta Gerencia, conocer los posibles eventos de riesgo a los que está expuesta la entidad, así como su valoración y priorización con el fin de definir acciones preventivas, que permitan mitigar las situaciones de riesgo operativo.
- 4.2.21** El análisis y seguimiento a la implementación de los planes de acción formulados para el tratamiento de los riesgos, o los derivados de los eventos que se reporten en la organización, se deben gestionar de manera integral y la responsabilidad de coordinar y llevar a cabo la culminación de todas las acciones corresponde al Líder Nacional del Proceso que formalmente se defina, independiente de la Regional en la cual hayan ocurrido.
- 4.2.22** Es responsabilidad de la Alta Dirección en el **GECC** y del Líder Nacional del Proceso que formalmente se defina, garantizar la correcta documentación de la totalidad de sus procesos, su oportuna actualización y la fácil consulta para todos los funcionarios, como insumo necesario para realizar la identificación de riesgos operativos.
- 4.2.23** Corresponde a la Auditoría Interna, socializar con las correspondientes áreas de Gestión del Riesgo todos los eventos que estén siendo evaluados, con el fin que sus informes sirvan de insumo para la consistencia en el levantamiento de los mapas de riesgo por proceso.

COPIA CONTROLADA



4.2.24 La definición y valoración de los controles asociados a los riesgos identificados, es responsabilidad del líder de proceso. Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO**, son responsables de aprobar los controles definidos por los líderes del proceso en relación con la mitigación del riesgo.

4.2.25 Los líderes de proceso a nivel nacional son los responsables de elaborar y actualizar los respectivos planes para el tratamiento de los riesgos en zonas inadmisibles del mapa, cumpliendo los cronogramas establecidos y es de su responsabilidad desplegar y comunicar dichos planes de acción, además de garantizar su ejecución.

4.2.26 La implementación del **SGRO** es responsabilidad del representante legal de la entidad y deberá gestionar ante el Consejo de Administración o la Junta Directiva la aprobación y asignación de los recursos necesarios para tal fin.

4.2.27 El diseño, aprobación, divulgación, implementación y mantenimiento del Plan de Continuidad del Negocio es responsabilidad del representante legal de la entidad y es imprescindible de forma que se puedan llevar a cabo todos los procesos críticos en caso de situaciones extremas y deberá contar con las pruebas necesarias para confirmar su eficacia y eficiencia.

4.3 Mecanismos de comunicación interna y externa

Son los establecidos en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**, aprobado por el Consejo de Administración, según Acta No. ___ del ___ de enero de 2015:

- Capítulo 5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.4 Mecanismos de comunicación interna y externa
- Capítulo 6. PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 6.5. Comunicación y Consulta.

4.4 Mecanismos de capacitación

Son los establecidos en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**, aprobado por el Consejo de Administración, según Acta No. ___ del ___ de enero de 2015: Capítulo 5.

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.5. Mecanismos de capacitación.

Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO**, en conjunto con Gestión Humana deben establecer y realizar seguimiento al Plan de Capacitación, garantizando como mínimo el cumplimiento de las fases relacionadas en el siguiente cuadro.

FASE	OBJETIVO A LOGRAR
Sensibilización acerca de la importancia del riesgo operacional	Todos los niveles de la organización (Incluyendo la alta dirección) son conscientes de la importancia y la necesidad de administrar el riesgo operacional para el cumplimiento de los objetivos del negocio.
Capacitación para la implementación del Subsistema	Los responsables de los procesos y quienes se consideren clave en la implementación del subsistema están entrenados para analizar, evaluar y tratar los riesgos de sus procesos.
Capacitación para la implementación del Subsistema	Todos los colaboradores de la organización están entrenados para reportar la ocurrencia de eventos de riesgo operativo.
Capacitación para el mantenimiento del Subsistema	Todos los colaboradores conocen los riesgos de sus procesos y como sus actividades diarias afectan la ejecución de otros procesos. Aplicando las restricciones que se consideren pertinentes en la divulgación de dicha información.

4.5 Gobierno y roles para la Gestión del Riesgo Operativo en el GECC

La Estructura de Gobierno del **SGRO** en el **GECC** es la misma que se establece en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO**, Capítulo 5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.3 Gobierno para la Gestión del Riesgo en el **GECC**.

La Cooperativa y sus Fondos Mutuales, las empresas y las unidades de negocio del **GECC** aplicarán el modelo de Gobierno establecido en el Manual mencionado en el párrafo anterior, realizando los ajustes necesarios según las normas empresariales o

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

sectoriales y de organismos de vigilancia y control que les sean aplicables y cumplirán como mínimo las siguientes funciones:

4.5.1 Consejo de Administración y Juntas Directivas

Sin perjuicio de las funciones asignadas en otras disposiciones, el Consejo de Administración y las Juntas Directivas de las empresas y unidades de negocio del **GECC**, tendrán las siguientes funciones respecto del **SGRO**:

- a) Establecer y aprobar las políticas del **SGRO** y el Manual de gestión del **ROP** y sus actualizaciones.
- b) Hacer seguimiento y pronunciarse sobre el perfil del **ROP** de la entidad y establecer las medidas relativas a dicho perfil, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad, fijado por el mismo Consejo de Administración o Junta Directiva.
- c) Pronunciarse respecto de cada uno de los puntos que contengan los informes periódicos sobre **ROP** que presente el Representante Legal.
- d) Pronunciarse sobre la evaluación periódica del **SGRO**, que realicen los órganos de control.
- e) Aprobar y proveer los recursos necesarios para el diseño, implementación, operación y mantenimiento efectivo y eficiente del **SGRO**.

4.5.2 Comité de Auditoría Corporativo de COOMEVA.

La composición, funciones y demás aspectos relacionados con este Comité, son los establecidos en el Acuerdo No. 443 de septiembre 26 de 2014 del Consejo de Administración de Coomeva y en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO**, Capítulo 5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.3.2., aplicadas de manera específica al **SGRO**.

4.5.3 Presidente Ejecutivo, Representantes Legales de las empresas y unidades de negocio del GECC

Sin perjuicio de las funciones asignadas en otras disposiciones, en cuanto al **SGRO** son funciones del Representante Legal:

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

- a) Diseñar y someter a aprobación del Consejo de Administración o la Junta Directiva u órgano que haga sus veces, el Manual de Gestión del **ROP** y sus actualizaciones.
- b) Velar por el cumplimiento efectivo de las políticas establecidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva.
- c) Adelantar seguimiento permanente de las etapas y elementos constitutivos del **SGRO**.
- d) Impulsar y liderar el desarrollo de una cultura organización de gestión del **ROP** dentro del **GECC**.
- e) Designar las áreas o colaboradores necesarios para actuar en calidad de líderes en la implementación del **SGRO**.
- f) Desarrollar y velar porque se implementen las estrategias con el fin de establecer el cambio cultural que la gestión del **ROP** implica para la entidad.
- g) Adoptar las medidas relativas al perfil del **ROP**, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo, fijado por el Consejo de Administración o la Junta Directiva.
- h) Velar por la correcta aplicación de los controles del riesgo inherente, identificado y medido en el **SGRO**.
- i) Recibir y evaluar los informes presentados por la Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo.
- j) Velar porque las etapas y elementos del **SGRO** cumplan, como mínimo, con las disposiciones señaladas en el presente Manual.
- k) Velar porque se implementen los procedimientos para la adecuada administración del **ROP** a que se vea expuesta la entidad en desarrollo de su actividad.
- l) Someter a aprobación los planes de contingencia y de continuidad del negocio, así como los recursos necesarios para su desarrollo y operación, garantizando su implementación y mantenimiento, así como disponer de lo requerido para su efectiva y oportuna ejecución cuando la situación lo amerite.
- m) Presentar un informe periódico, como mínimo semestral, al Consejo de Administración de Coomeva o a la Junta Directiva, sobre la evolución y aspectos

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

relevantes del **SGRO**, incluyendo, entre otros, las acciones preventivas y correctivas implementadas o por implementar y el área responsable.

- n) Establecer un procedimiento para alimentar el registro de eventos de **ROP**, según lo previsto en el presente Manual.
- o) Velar porque el registro de eventos de **ROP** cumpla con los criterios de integridad, confiabilidad, disponibilidad, cumplimiento, efectividad, eficiencia y confidencialidad de la información allí contenida.
- p) Apropiar y garantizar los recursos necesarios para el diseño, implementación, operación y mantenimiento eficiente y efectivo del **SGRO**.

4.5.4 Comité Corporativo de Riesgos.

La composición, funciones y demás aspectos relacionados con este Comité, son los establecidos en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO**, Capítulo 5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.3.3.3 aplicadas de manera específica al **SGRO**.

4.5.5 Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo y Áreas o colaboradores responsables de la Gestión del Riesgo en el GECC

Además de las funciones, las responsabilidades y con el alcance de las mismas establecido en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO**, se establecen las siguientes funciones en cuanto al **SGRO**:

- a) Presentar al Representante Legal y al Comité Corporativo de Riesgos, para su aprobación por parte del Consejo de Administración de Coomeva o a las Juntas Directivas, las propuestas de políticas y normas de gestión del **ROP** y realizar el seguimiento y control de las mismas, una vez aprobadas.
- b) Definir con la Alta Dirección de la organización el nivel de tolerancia al riesgo que están dispuestos a asumir.
- c) Conocer y comprender los **ROP** que asume la organización, evaluando permanentemente la exposición al **ROP**.

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

- d) Aprobar la estructura de información sobre **ROP** que se trasmite tanto interna como externamente.
- e) Desarrollar estrategias para la construcción de una cultura organizacional de Gestión del **ROP** en la organización.
- f) Evaluar los planes de contingencia y de continuidad del negocio, presentarlos al Comité Corporativo de Riesgos y gestionar los recursos necesarios para su oportuna ejecución.
- g) Realizar seguimiento permanente de las etapas y elementos constitutivos del **SGRO**.
- h) Reportar semestralmente al Representante Legal y al Comité Corporativo de Riesgos, la evolución del **ROP**, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre el mismo.

4.5.6 Gestor Corporativo de Riesgo Operativo, colaboradores o áreas de gestión del ROP, o quienes hagan sus veces en el GECC

El Gestor Corporativo de Riesgo Operativo, los colaboradores o áreas de gestión del **ROP**, o quienes hagan sus veces, deben cumplir como mínimo con las siguientes condiciones:

- a) Contar con personal que tenga conocimiento en gestión del **ROP**.
- b) Estar ubicados en un área organizacionalmente de alto nivel y con capacidad decisoria.
- c) No tener dependencia de los órganos de control, ni de las áreas de operaciones o de tecnología, ni relaciones que originen conflictos de interés.
- d) Contar con los recursos suficientes para desarrollar sus funciones.

Tendrán las siguientes funciones:

- a) Diseñar, implementar y mantener instrumentos, metodologías y procedimientos para que la entidad gestione adecuadamente su **ROP**, en concordancia con los lineamientos, etapas y elementos, mínimos previstos.
- b) Construcción e implementación de la matriz de registro de eventos de **ROP**.

COPIA CONTROLADA



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

- c) Desarrollar e implementar el sistema de reportes, internos y externos, del **ROP** de la entidad.
- d) Desarrollar los modelos de medición del **ROP** (Identificar y cuantificar los **ROP**).
- e) Administrar el registro de eventos de **ROP**.
- f) Coordinar la recolección de la información para alimentar el registro de **ROP**.
- g) Evaluar la efectividad de las medidas de control potenciales y ejecutadas para los **ROP** identificados y medidos.
- h) Establecer y monitorear el perfil de riesgo individual y consolidado de la entidad, e informarlo al responsable de la Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo o a quienes hagan sus veces en el **GECC**.
- i) Solicitar, revisar y retroalimentar a los líderes de proceso acerca de los cambios necesarios en la Matriz de Identificación, Medición y Control de **ROP** derivados de los informes de Auditoría y Revisoría fiscal.
- j) Realizar el seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con el **SGRO** y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.
- k) Desarrollar, revisar y actualizar los programas de capacitación de la entidad relacionados con el **SGRO**, los cuales le permitan a los funcionarios de la organización contar con herramientas y habilidades para la ejecución de **SGRO**.
- l) Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo inherente, con el propósito de evaluar su efectividad.
- m) Reportar mensualmente al responsable de la Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo o a quienes hagan sus veces en el **GECC** acerca de la evolución del **ROP**, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre el mismo, el estado del **SGRO** y el estado actual de la Información de Mapas de riesgo (Cambios o actualizaciones) incluyendo las respectivas recomendaciones, Planes de acción (Nuevas actividades, incumplimientos y seguimientos)
- n) Actualizar con una periodicidad anual los modelos de medición del **ROP** (Probabilidad e Impacto) de acuerdo al registro de eventos materializados.

COPIA CONTROLADA



4.5.7 Comité Técnico Corporativo de Gestión del Riesgo Operativo.

Con el fin de fortalecer la alineación, la visión integral del **GECC**, el desarrollo de un lenguaje común, la sinergia, la gestión del conocimiento, el aprendizaje, la generación de nuevos conocimientos y la cultura de riesgos, la Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo podrá proponer a la Presidencia Ejecutiva la conformación del Comité Técnico de Gestión del Riesgo Operativo, en los términos establecidos en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**, Capítulo 5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.3.6.

4.5.8 Auditoria Corporativa

Sus funciones corresponden a las establecidas en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**, Capítulo 5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.3.7., aplicadas de manera específica al **SGRO**.

4.5.9 Contador

Las responsabilidades del Contador, en relación con el SGRO son:

- a) Revelar en cuentas de orden los eventos de **ROP** operativo que no afecten el estado de resultados.
- b) Registrar las pérdidas que afecten el estado de resultados en cuentas de gastos en el periodo en el que se materializó la pérdida.
- c) Señalar en las notas a los estados financieros, las causas que originaron los eventos de **ROP** revelados en cuentas de orden o registrados en el estado de resultados.

4.5.10 Áreas de responsabilidad de dirección, administración, operación y control, establecidas en la estructura de Coomeva y de todas las empresas y unidades de negocios del GECC

Sus funciones corresponden a las establecidas en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**, Capítulo 5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.3.8, aplicadas de manera específica al **SGRO**.

COPIA CONTROLADA



4.5.11 Líderes de Proceso

Corresponde a los Líderes del Proceso:

- a) Realizar los procesos de identificación, medición y control de riesgos operativos cada vez que se cree o se realice un cambio en procedimientos, instructivos, productos o servicios.
- b) Establecer los procedimientos para gestionar y controlar el **ROP** de su área, siempre dentro del marco general de políticas y procedimientos determinados por la organización.
- c) Definir e implementar planes de acción para reducir la exposición al **ROP** hasta los niveles aceptados por la organización específicamente para los riesgos críticos y altos del mapa.
- d) Actualizar y hacer seguimiento a los indicadores de **ROP** de su proceso.
- e) Realizar planes de acción a los indicadores de **ROP** que presenten incumplimiento en las metas propuestas.
- f) Reportar mensualmente a la Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo o a quienes hagan sus veces en las empresas y unidades de negocio del **GECC**, los eventos detectados en Atentos y cualquier otro mecanismo que contenga información del proceso relacionada con eventos de **ROP**.
- g) Realizar divulgación de los mapas de riesgo y los controles asociados a su proceso, a todos los colaboradores que participan del proceso.
- h) Proporcionar apoyo y asesoría en materia de **ROP** a todos los colaboradores involucrados en el proceso.

4.5.12 Todos los colaboradores

Además de las funciones establecidas en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**, Capítulo 5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. Numeral 5.3.9, aplicadas de manera específica al **SGRO**, los colaboradores tendrán las siguientes responsabilidades:

COPIA CONTROLADA



- a) Conocer y cumplir las políticas establecidas en el Manual **SGRO** y los procedimientos asociados a la Administración de **ROP** en la organización. Conocer los mapas de riesgos a los que se encuentra expuesto en su operación diaria.
- b) Conocer y ejecutar los controles asociados a los riesgos descritos en los mapas de los procesos de los cuales participa.
- c) Reportar los eventos de **ROP** conforme a los procedimientos y formatos que se establezcan para tal fin.

5 PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

La Gestión del **ROP** forma parte del Sistema Corporativo de Gestión del Riesgo del **GECC** y como tal se incorpora a los procesos de la organización como herramienta de Gestión Gerencial, propendiendo por la continuidad, la viabilidad y la sostenibilidad del negocio.

Es un proceso iterativo e integral que parte con el establecimiento del contexto y culmina con la comunicación, divulgación y monitoreo de los riesgos identificados.

Con el fin de implementar adecuadamente el **SGRO** en el **GECC**, las entidades que lo conforman deberán desarrollar el ciclo de gestión del riesgo establecido en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO**, Capítulo 6: Proceso para la Gestión del Riesgo. En el presente Manual únicamente se detallarán aquellas actividades adicionales y específicas para la gestión del **ROP**.

5.1 Establecer el Contexto: Esta fase permite comprender el proceso, la interacción de las diferentes partes involucradas, y las debilidades y fortalezas del mismo.

5.1.2 Actividades a desarrollar

Para contextualizar el proceso se requiere como mínimo contar con la siguiente información:

Contexto externo	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad e impactos de los Cambios Normativos a través de la historia • Resultados o patrones de referencia que se manejan en el sector o industria para las productos o servicios que entrega el proceso. • Especificar si existen condiciones socio demográficas de las regiones de los públicos o grupos de interés a los cuales entrega productos o servicios el proceso.
Contexto interno	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del proceso • Relación de los objetivos con el cumplimiento de la estrategia de la organización • Productos y entregables del proceso • Partes involucradas del proceso • Funcionamiento interno del proceso (Procedimientos y Tareas)
Contexto de la gestión de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de la gestión de riesgo en el proceso • Información de actividades, aplicativos, ciclos productivos y personas críticas • Información de revisiones realizadas al proceso (Fuente: Informes de Auditoría y Revisoría Fiscal)

5.1.3 Método para establecer el Contexto:



5.2 Valoración de Riesgos

5.2.1 Identificación de Riesgos

En esta fase se identifican todos aquellos riesgos que se han de gestionar.

COPIA CONTROLADA

5.2.1.1 Actividades a desarrollar:

Para identificar los riesgos operativos se requiere:

Determinar los posibles eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso

Clasificar los riesgos de acuerdo con las categorías establecidas

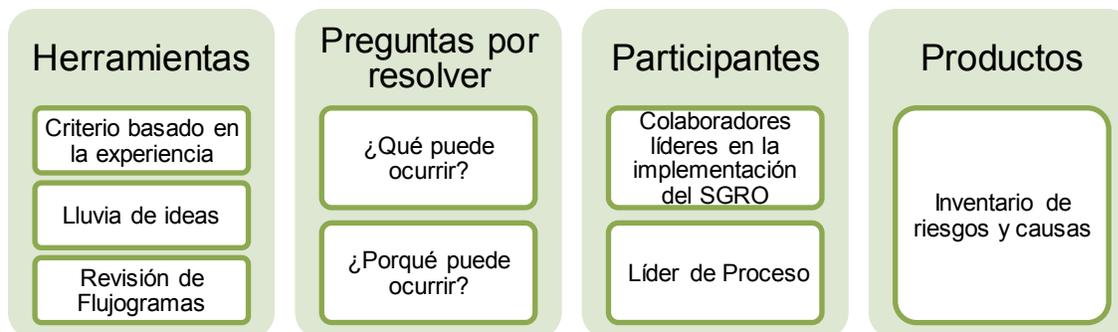
Determinar el origen de los riesgos identificados (fallas, causas o insuficiencias)

Clasificar las fallas o insuficiencias de acuerdo con los tipos de factores de riesgo definidos

Para lograr una correcta definición de riesgos, se debe tener en cuenta aquellos que NO son riesgos:

- La ausencia de un control
- La falla de un control
- La pérdida o impacto esperado por un evento
- El riesgo asociado a una falla
- Fallas asociadas a los riesgos

5.2.1.2 Método para la identificación de riesgos:



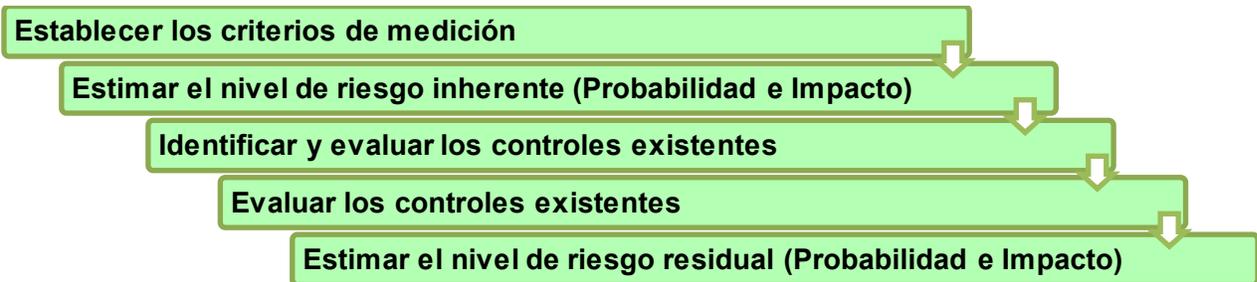
5.2.2 Analizar los riesgos

Una vez los riesgos se encuentran identificados completamente, se procede a su análisis. Esto con el objetivo de tomar decisiones acerca de si es necesario tratar los riesgos y cuáles son las estrategias más apropiadas para ello.

Analizar los riesgos consiste en determinar su alcance en caso de que ocurran.

5.2.2.1 Actividades a desarrollar

Para analizar los riesgos operativos se requiere:



5.2.2.2 Método para analizar los riesgos

Como se indica en las políticas y el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**, los criterios de probabilidad e impacto deben ser presentados en escalas de 5 variables denominadas de la siguiente manera:

Probabilidad	Impacto
<ul style="list-style-type: none">• Muy Alta• Alta• Media• Baja• Muy Baja	<ul style="list-style-type: none">• Catastrófico• Mayor• Moderado• Menor• Insignificante

5.2.2.3 Método para estimar el nivel de riesgo inherente

Con base en el inventario de riesgos y causas de la etapa anterior, para cada causa/falla se **determina la** probabilidad y el impacto de ocurrencia. Teniendo en cuenta las ponderaciones por zonas, donde se encuentran cada una de las fallas, se realiza un promedio ponderado y se obtiene la calificación de Probabilidad e Impacto para el

Riesgo. (Consultar el MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA)

La combinación de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto permite conocer el riesgo inherente, de esta forma se genera el mapa de riesgos inherentes por proceso y al finalizar el ejercicio de evaluación de los procesos se obtiene el mapa consolidado de riesgos inherente de la Organización.

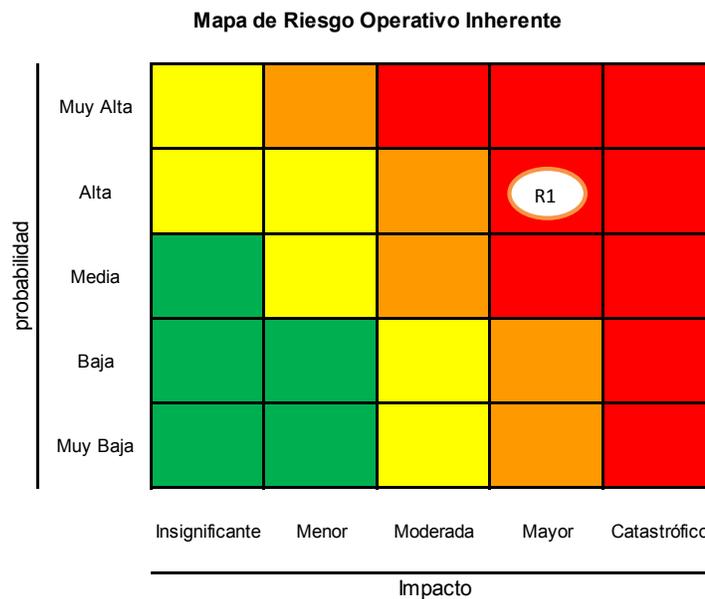


Gráfico: Mapa de riesgos inherentes – Perfil de riesgo

Herramientas

Criterio basado en la experiencia

Juicio de Expertos

Análisis de registros históricos

Preguntas por resolver

¿Sin controles, cual sería la frecuencia/probabilidad de ocurrencia de cada una de las fallas del riesgo?

¿Sin controles, cual sería la el impacto en caso de ocurrencia del riesgo?

Participantes

Colaboradores líderes en la implementación del SGRO

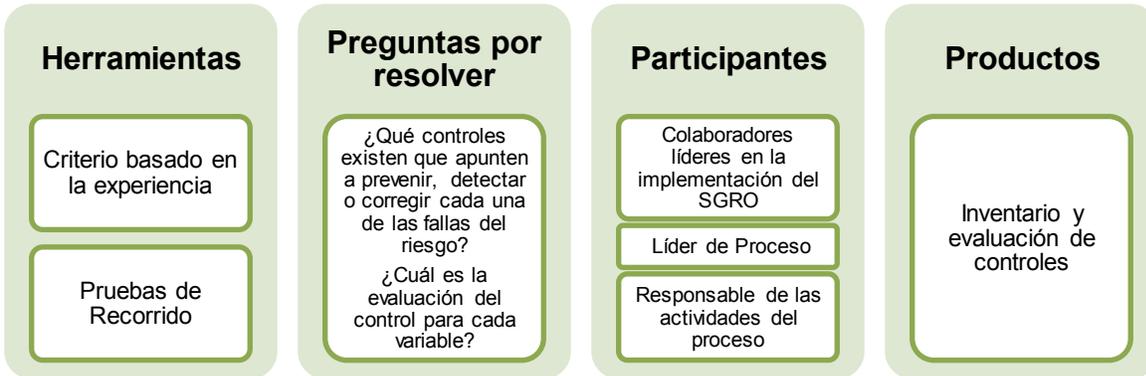
Líder de Proceso

Otros expertos en el proceso

Productos

Mapa de Riesgo Inherente

5.2.2.4 Método para identificar y evaluar los controles existentes



Para iniciar se requiere identificar para cada una de las fallas e insuficiencias, los controles existentes al interior de la organización (un control puede aplicar para más de una falla). Posteriormente se establece la descripción para cada control y se realiza su evaluación en relación al diseño y a la ejecución.

La evaluación de cada una se realizará por medio de las variables definidas en el MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA.

5.2.2.5 Método para estimar el nivel de riesgo residual



Como resultado final de la etapa de análisis de riesgos, a partir de la evaluación de los controles, se debe determinar el riesgo residual. El resultado de la evaluación de controles es la exposición final del riesgo.

Para determinar el riesgo residual se debe:

- Determinar si los controles asociados al riesgo disminuyen probabilidad o impacto.
- Determinar el % de Mitigación del control, es decir, el resultado final de la calificación de cada una de las variables por su ponderación.
- Calcular la probabilidad e impacto residuales. Ello se obtiene determinando el número de cuadrantes que se desplazará la probabilidad y/o impacto inherente, de acuerdo a lo definido en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**. Capítulo 6. Numeral 6.2.2.4.

Con estos valores se ubica el riesgo residual en el mapa y se construye el mapa de riesgos residuales por proceso. El riesgo residual es el resultado del desplazamiento del riesgo inherente por la aplicación de los controles.

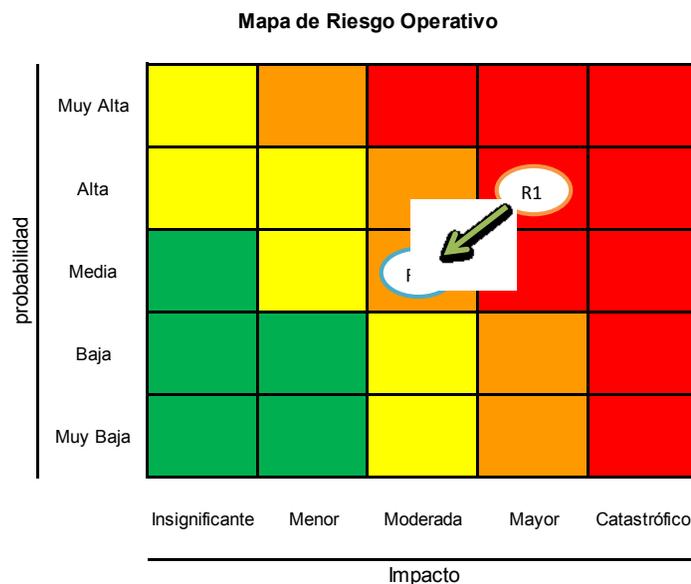


Gráfico x: Mapa de riesgos residuales – Perfil de riesgo

COPIA CONTROLADA

- Al finalizar esta etapa, para la consolidar la información generada en las etapas anteriores, Los **colaboradores líderes** en la implementación del **SGRO** entregan al **Líder de Proceso** el Informe de identificación, análisis y valoración de riesgos. Dicho informe debe contener como mínimo los siguientes campos:

- Fecha de Realización
- Objetivo del informe
- Alcance
- Metodología
- Participantes
- Roles y Responsabilidades
- Información general del proceso
- Objetivo del proceso
- Alcance del proceso
- Caracterización del proceso
- Riesgos Identificados y sus descripciones
- Causas Identificadas
- Controles del Proceso
- Mapa de Riesgo inherente y residual
- Control de Cambio
- Eventos de Riesgo Materializado
- Recomendaciones

5.2.3 Evaluar los riesgos

En esta etapa se procede a evaluar las calificaciones obtenidas en el análisis de los riesgos, con el objetivo de tomar decisiones acerca de aquellos riesgos que deben tratarse acorde con las zonas no toleradas y las prioridades de cada una de las empresas y unidades de negocio del **GECC**.

5.2.3.1 Actividades a desarrollar

Establecer las zonas no toleradas de riesgo

Identificar los riesgos que requieren planes de tratamiento

Revisar la relación Costo/Beneficio de la implementación de los planes de tratamiento

5.2.3.2. Zonas no toleradas de riesgo

Las zonas no toleradas, son aquellas zonas en las que el riesgo residual es inaceptable y deben tomarse medidas adicionales para mitigar el riesgo y llevarlo a zonas toleradas (en blanco y negro). Estas acciones están comprendidas en planes de acción y/o tratamientos para lograr disminuir el nivel de riesgo

Las zonas no toleradas por las empresas del GECC se encuentran definidas en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA.**

5.2.3.3 Método



Para evaluar si un riesgo requiere tratamiento se debe balancear el costo de implementar cada opción en relación con los beneficios derivados de la misma; otras opciones de mejora pueden ser no económicas y necesitar un juicio para establecer si son justificables.

5.3 Tratamiento a los riesgos operativos

Como se indica en las políticas de riesgo, las opciones de tratamiento a considerar son evitar, mitigar o reducir, transferir o compartir y aceptar o retener. Los criterios para definición de planes de tratamiento se encuentran definidos en el Manual Corporativo de Gestión del Riesgo del **GECC.**

5.3.1 Actividades a Desarrollar

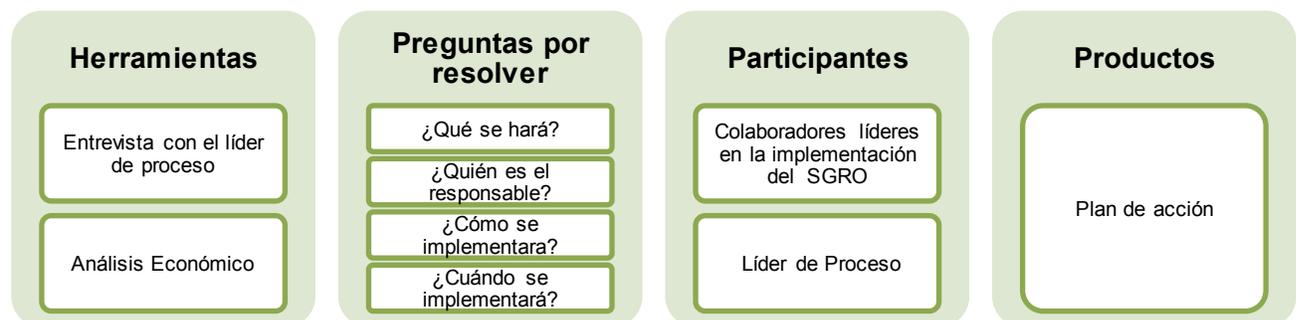
Establecer la opción de tratamiento

Formalizar el plan de tratamiento / mitigación / acción
para cada uno de los riesgos seleccionados

Realizar seguimiento al cumplimiento de las fechas
establecidas en el plan.

5.3.2 Método

La implementación exitosa del plan de tratamiento del riesgo requiere un sistema de manejo efectivo que especifique los métodos escogidos, asigne responsabilidades individuales de las acciones y los monitoree contra un criterio específico. Para ello se deben utilizar las herramientas y metodologías definidas por el **GECC** y/o por cada empresa para la gestión de planes de acción.



5.4 Monitoreo y Revisión

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento del riesgo, las estrategias y el sistema de administración establecido para la implementación del control.

Es esencial monitorear los riesgos y la efectividad de las medidas de control para asegurar que el cambio de circunstancias no altera las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

La revisión sobre la marcha es esencial para asegurar que el plan de administración permanece relevante. Los factores que afectan la posibilidad y consecuencia de un resultado pueden cambiar así como los factores que afectan la oportunidad, conveniencia o costo de las diferentes opciones de tratamiento.

COPIA CONTROLADA

5.4.1 Mecanismos

Se implementan diversos tipos de monitoreo, entre ellos:

Definición y seguimiento de indicadores de Rop

Definición y seguimiento de Indicadores por factores

Gestion de eventos

Seguimiento a planes de tratamiento

Actualización de Mapas de ROP

5.4.2 Método

5.4.2.1 Definición de indicadores de ROP

Se identifican indicadores que están vinculados con los riesgos a los que están expuestos los procesos.

Herramientas

Entrevista con el líder de proceso

Revisión de la Matriz de Riesgo Operativo

Preguntas por resolver

¿Cómo se pueden monitorear los riesgos?

¿Cómo se pueden definir los indicadores?

¿Cuál es la métrica, periodicidad y meta del indicador?

Participantes

Líder de Proceso

Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del SGRO

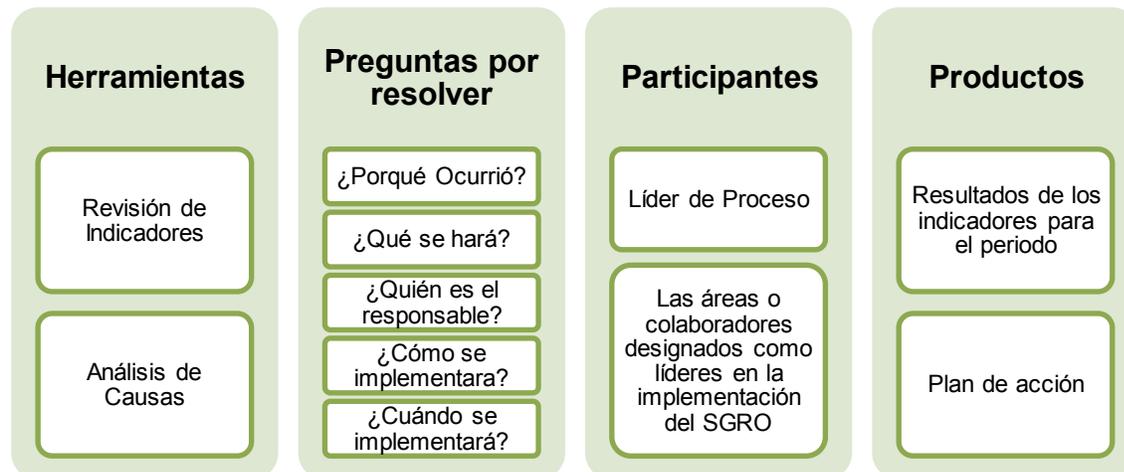
Productos

Inventario de Indicadores de Riesgo Operativo

5.4.2.2 Seguimiento de Indicadores de ROP

Se deben definir los mecanismos de seguimiento a dichos indicadores acordes con la estructura y necesidades de la empresa. De ser posible, es recomendable incluir estos indicadores en el tablero de control de los procesos, y realizar el seguimiento y definición de acciones derivadas del resultado en los comités definido para los procesos.

De acuerdo con la periodicidad definida, después de realizar la revisión de los resultados de los indicadores y en el caso en que alguno no alcance la meta esperada se requiere definir el plan de acción para corregir las desviaciones presentadas.



Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** realizan seguimiento al comportamiento de los indicadores identificados y posibles desviaciones en el cumplimiento de las metas propuestas y a la implementación de los planes de acción definidos por los diferentes procesos, con los métodos que se consideren pertinentes.

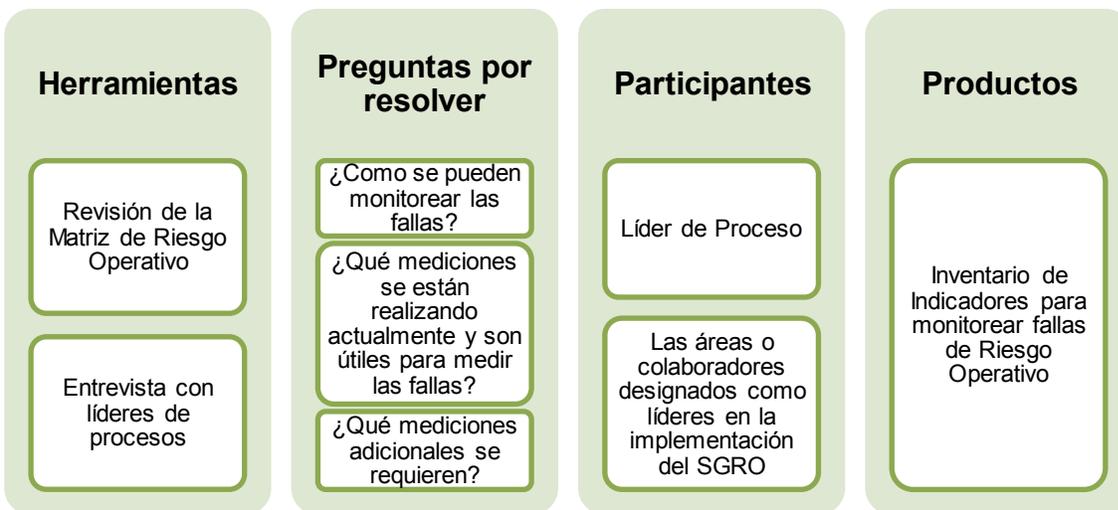
5.4.2.3 Definición y seguimiento de Indicadores por factores

Se identifican indicadores que están vinculados con los factores de **ROP** a los que están expuestos los procesos. Por ejemplo:

- Para determinar la probabilidad de la falla: No disponibilidad de un sistema, se mide el indicador de caídas de línea de ese mismo sistema.

- Para determinar la probabilidad de la falla: No tener el recurso humano disponible para operar, se mide el indicador de ausentismo laboral

Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** realizan seguimiento al comportamiento de los indicadores identificados acorde con la estructura y necesidades de la empresa, los resultados de esta medición se traducen en cambios en las calificaciones de probabilidad o impacto de las fallas según corresponda para el indicador analizado.



5.4.2.4 Registro de eventos

Con el objetivo de contar con información estadística que permita enfocar los programas de prevención de **ROP** hacia aquellos factores de riesgo que más incidencia presenten sobre los procesos de la empresa; las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** deben establecer los canales apropiados para recibir los reportes de la ocurrencia (Evento Materializado) o exposición a un evento de Riesgo Operativo (Evento Potencial).

Las condiciones (Campos requeridos) para el registro de los eventos de riesgo operativo dependen de las normas legales o intereses particulares de cada una de las empresas del **GECC**.

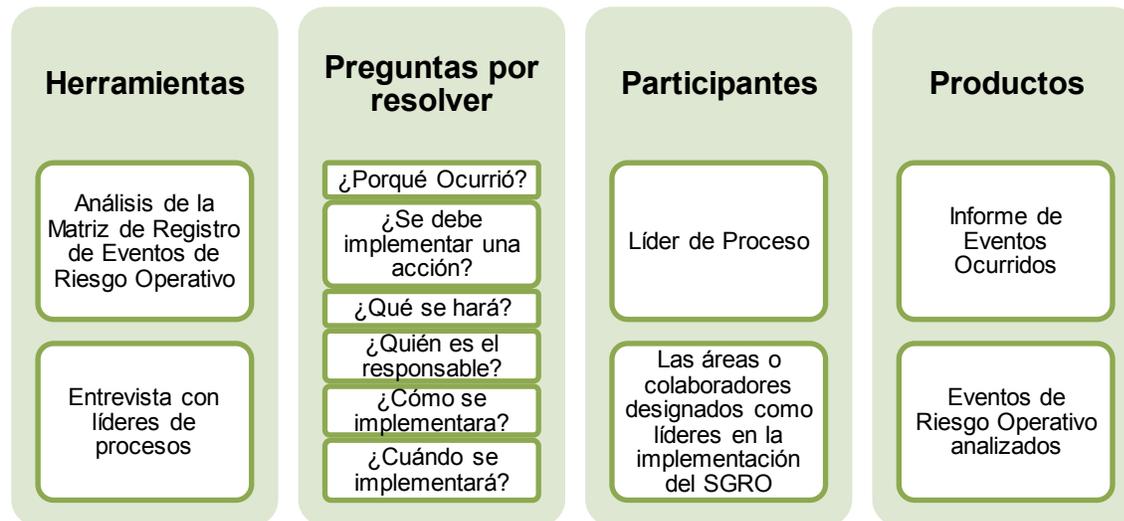
Además de los reportes recibidos por parte de los colaboradores de la organización, se debe aprovechar la información con la cual cuenta la organización y que está relacionada con **ROP**. Por ejemplo: Casos de Atentos, No conformidades, Resultados de Encuestas.

COPIA CONTROLADA

5.4.2.5 Seguimiento al registro de eventos

Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** realizarán seguimiento al registro de eventos de **ROP** con la periodicidad que se defina como pertinente.

Con base en los resultados de dicho seguimiento, los líderes de proceso involucrados determinan los planes de acción que conduzcan a eliminar las causas que han generado la ocurrencia de dichos eventos.



5.4.2.6 Seguimiento a planes de tratamiento

Las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO** deben realizar seguimiento a la implementación de planes de tratamiento derivados de la gestión del perfil de riesgo con la periodicidad que se defina como pertinente. Para ello revisarán los planes de tratamiento que se encuentran en implementación y realizarán seguimiento al cumplimiento de las tareas acordadas.

5.4.2.7 Actualización de Mapas de Riesgo Operativo

La dinámica de todas las organizaciones implica la modificación permanente de los procesos contenidos en su cadena de valor. Con el fin de garantizar la información

contenida en las matrices, el líder de proceso debe gestionar la actualización de sus mapas de **ROP** cuando:

- Se presente una revisión de un ente de control a su proceso (Auditoría Interna, Revisoría Fiscal, Entes de Control externos)
- Se presente una variación en sus procesos, procedimientos y actividades (Incluye el cierre de la implementación de planes de acción)
- Al menos una vez cada año



Para la actualización de mapas de **ROP** se debe aplicar todo el ciclo de identificación, análisis, evaluación y tratamiento descrito en los capítulos anteriores.

5.5 Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta son consideraciones importantes en cada paso del proceso de administración del riesgo. Es esencial desarrollar un plan de comunicación para los grupos de interés internos y externos en las primeras etapas del proceso. Este plan debe dirigirse hacia asuntos relativos al riesgo operativo en sí mismo y al proceso de administración del mismo.

La comunicación interna y externa efectiva es importante para asegurar que los administradores y directivos son los responsables de implementar el **SGRO** y que ellos con su interés personal determinan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y la razón particular de las acciones requeridas.

COPIA CONTROLADA



5.5.1 Mecanismos

Algunos mecanismos de comunicación y consulta son:

- Informe de identificación, análisis y valoración de riesgos
- Adicional a estos, las áreas o colaboradores designados como líderes en la implementación del **SGRO**, deben implementar los siguientes mecanismos:
 - Informe a la Alta Gerencia
 - Divulgación de los logros y modificaciones del Subsistema de Gestión Riesgo Operativo a los colaboradores de la empresa
 - Divulgación de los aspectos generales del Subsistema de Gestión del Riesgo Operativo a los clientes de la empresa

6. MONITOREO Y REVISIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA

Cada empresa del **GECC** debe definir los mecanismos para monitoreo y revisión del marco de referencia que considere pertinente, cumpliendo con los requisitos mínimos establecidos en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**. Capítulo 7.

7. MEJORA CONTINUA DEL MARCO DE REFERENCIA

Acorde con las falencias detectadas, cada empresa del **GECC** debe definir los planes de acción encaminados a la actualización y mejora del Subsistema de Gestión del Riesgo Operativo, cumpliendo con los requisitos mínimos establecidos en el **MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**. Capítulo 8.

8. GRADUALIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN

El marco, las políticas y metodologías establecidas en el presente Manual serán desarrolladas e implementadas acogiendo el principio de gradualidad, ello teniendo en cuenta la naturaleza, normatividad, tipo de negocio y características de cada entidad integrante del **GECC** y basados en el entendimiento de la gestión del riesgo como un proceso, el cual implica sucesivos avances de madurez a lo largo del tiempo.

Cada entidad integrante del **GECC**, según el grado de desarrollo y madurez alcanzado, puede adelantar la implementación de su **SGRO**, estructurando un proyecto, basándose



MANUAL CORPORATIVO DEL
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO COOMEVA

Código: GC-DC-00x

Versión: 1

para ello en la metodología de Gestión de Proyectos vigente en el **GECC**, con el fin de permitir la visualización del alcance, tiempo y costos que ello implica.

En todo caso, durante los siguientes doce (12) meses a partir de la aprobación del presente Manual, cada una de las entidades integrantes del **GECC** deberán elaborar y presentar para aprobación de los representantes legales, Consejo de Administración y Juntas Directivas, según el caso, el Proyecto de Implementación del **SGRO** a desarrollar hasta el 2018.

El Proyecto de implementación será elaborado con el apoyo de sus respectivas áreas de riesgos y deberá contar con el concepto técnico de la **Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo**. El Proyecto plan debe contener como mínimo el alcance, el cronograma y el presupuesto requerido para la implementación del **SGRO**.

Las empresas que ya cuentan con su **SGRO** deberán presentar un plan de fortalecimiento y para la alineación frente a lo contenido en el presente manual, sin perjuicio de las normas que les sean aplicables.

Dado el grado de madurez alcanzado por Bancoomeva en cuanto al desarrollo de su propio Subsistema de Administración de Riesgos Operativos, y sin perjuicio de las normas especiales que le son aplicables y de acoger lo pertinente a la gestión de riesgos de conglomerado, éste revisará cuales elementos del Subsistema Corporativo de Gestión del Riesgo Operativo son susceptibles de ser adoptados, por cuanto alinean, complementan o fortalecen su propio Subsistema, de lo cual informará a su Junta Directiva, a la Presidencia Ejecutiva del GECC y a la Unidad Corporativa de Gestión del Riesgo, presentando el respectivo Proyecto de implementación. De igual manera procederá Coomeva Corredores de Seguros y Coomeva EPS.

9. APROBACION

El presente Manual fue aprobado por el Consejo de Administración de **COOMEVA**, mediante Acuerdo No. ____ del ____ de enero de 2015.

COPIA CONTROLADA